انتكاس القيادة



غانم فنجان موسى
فاطمـــــة
فالح احمد

عنوان الكتاب: انتكاس القيادة

المؤلف : ا. د. غانم فنجان موسى

د. فاطمة فالح احمد

الناشر : McNaughton & Gunn, Inc.

Michigan, USA

رقم الايداع الدولي: 978-9831077-7-4

الطبعة الاولى 2017

الإهداء

إلى

القادة الذين ينهضون من انتكاساتهم وهم أكثر تفاؤلا وإصرارا وقدرة على تحقيق أهداف منظماتهم

الاستهلال

تقطع الشـواهد أنـه ليس من المنطـق توقـع أن القيـادة لا تتعرض للانتكاس، فهي قطب الـرحى في المنظمـة وعنصـر فاعـل ومـؤثر في جميع العناصر الأخرى فيها، وعليهـا مسـؤوليات جسـام تتعلـق بتحقيـق أهـداف المنظمـــة وأهـــداف تـــابعين مختلفين في تطلعـــاتهم وحاجـــاتهم وخـــبراتهم ومهاراتهم، وتلبية طلبات الزبائن التي لا تنتهي، وتعمـل في بيئـة فيهـا منافسـة شـديدة وتغـيرات مثـيرة وتطـورات سـريعة على جميـع الصـعد (السياسـية والاقتصادية والاجتماعية والعلمية والتقنية) وتتزايد فيها احتمالات نقص الفـرص والمـوارد، وتـزدحم بأحـداث وتحـديات وإشـكالات ومفاجـآت ليس بالإمكـان تفاديها.

ويشـخص هـذا المؤلـف بموضـوعية شـديدة أسـباب تعـرض القيـادات للانتكاسـات والجهـات الـتي تقـف وراء تلـك الانتكاسـات، والتـأثيرات السـلبية الكبيرة التي تترتب عنهـا، ويعـرض أسـاليب عمليـة يسـهم تطبيقهـا في تمكين القيادات من النهوض من الانتكاسـات وهي أقـوى وأكـثر تفـاؤلا وإصـرارا على مواصلة مسيرتها بخطى حثيثة نحو أهدافها.

ونؤكد إن كانت الأفكار الواردة في هذا الكتاب وافية في ضـوء المتـاح من المعطيات فذلك توفيق من الله، وإن كانت الأخرى فذلك جهـدنا ولكـل مجتهـد نصيب، ولا غرابة أن تكون للقراء الأفاضل بعض الملاحظات على هذا المؤلف، وسـنكون ممتـنين لمن يهـدينا ملاحظـات تـرقى بهـذا العمـل قـدر المسـتطاع انطلاقا من إيماننا بأن الكمال في أي عمل مطلب تتقاصر دونه الأعناق.

المؤلفان
ساوث كارولاينا – أمريكا
ghanimfm@yahoo.com

المحتويات

الفصل الأول
ما القيادة

تعد قيادة الأفراد من أكثر الظواهر الاجتماعية قدما على الأرض، وأكثرها تعقيدا، وتمتد جذور الاهتمام بها إلى بدء التفاعل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات في المنظمات، وقد تميزت بأنها واحد من أوجه النشاط الإنساني الذي تتزايد أهميته باستمرار، ولذلك كانت موضع بحث ودراسة واسعة من قبل العديد من الباحثين لقرون عديدة، ويوجد الآن كم هائل من الكتب والبحوث والدراسات التي تتناول موضوعاتها، ومع ذلك لا يزال الإطار النظري لمناهجها في مراحله الأولى، لأنها من أكثر الظواهر على الأرض وضوحاً، وأقلها إدراكاً، وقد بقيت محيرة elusive ومبهمة enigmatic لكثير من العقول في مشارق الأرض ومغاربها، ولا يوجد لها إلى الوقت الحاضر تعريف عام يمكن أن يوضحها بصورة شاملة ويغطي جميع الجوانب التي تنطوي عليها، وإنما توجد محاولات جادة عديدة استهدفت تطوير فهم عقلي intellectually وعاطفي emotionally مُرضٍ لها[1].

إن الجدل حول تعريف القيادة ليس جديداً، ولا رهينة مرحلة تاريخية محددة، فهو مستمر منذ بدأ الأفراد يشعرون بحاجتهم إلى قيادة توحد جهودهم، ولذلك تعددت تعريفاتها واختلفت نتيجة تباين المداخل الفكرية والفلسفات المعتمدة واختلاف وجهات النظر إليها، فعرفها البعض معتمدا على نظرية السمات، وبعضهم عرفها على وفق نظرية الموقف، وهناك من عرفها من منطلق غائي مركزا على الغاية منها، وبعضهم نظر إليها من مدخل إجرائي مركزا على الوسيلة الموصلة للغاية، وقد حفز غياب تعريف متفق عليه للقيادة العديد من المختصين لبذل جهود حثيثة لتقديم تعريفات مختلفة في طروحها وفي وصف هذه العملية المعقدة والمؤثرة في كفاءة الأفراد والجماعات والمنظمات والأقطار والأمم، ويؤكد دوبرين Dubrin في كتابه الذي صدر عام 2000 أن تعريفات القيادة في الكتب الأكاديمية بلغت حوالي 35000 تعريف[2].

ويمثل تعدد المفاهيم التي يقدمها الباحثون للقيادة ظاهرة صحية تحسب لهم، وتؤكد مدى معرفتهم بتداخل مفهوم القيادة مع المفاهيم الأخرى، ومحاولاتهم الجادة لفهم أهمية القيادة وتأثيراتها الكبيرة في مستقبل الأفراد والمنظمات والمجتمعات والشعوب، ويقول وارن بينيس إن القيادة كالجمال من الصعب تعريفه ولكن يمكن معرفته عند مشاهدته[3]، وفيما يأتي عرض

لبعض تعريفـات القيـادة ليس لأنهـا أكـثر أهميـة من التعريفـات الأخـرى وإنمـا كنماذج لتوضيح التنوع في وجهات نظر الباحثين الـذين تنـاولوا هـذا الموضـوع، فقد عرفها جون بي كوترJohn P. Kotter أستاذ الإدارة في هارفارد بأنها عملية تحريك مجموعة من الأفراد في اتجاه معين بوسائل بعيدة عن الإكراه[4].

ويرى جون دبليو جـاردنر John W. Gardnerمؤسـس Common Cause ورئيسها ومستشار بعض رؤساء أمريكا، أن القيادة عملية إقنـاع أو قـدرة يحث القائد من خلالها المجموعة للسعي وراء تحقيق أهداف مشتركة بينه وبينهم[5]، وعرفها ستوجديل Stogdill بأنها القدرة على حث المرؤوسين للقيام بالأعمـال المطلوبة بثقة وحماس من خلال زيادة رغبتهم في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة أو المجموعة[6]، بينما يرى فدلر Fidler أن القيادة هي انعكاسات لقـوة الشخصـية الـتي يمتلكهـا فـرد معين دون سـواه في توجيـه الآخـرين ومراقبتهم، وتنمية إمكان توافقهم مع التوجيهات الرامية إلى تحقيـق الأهـداف[7]، ويـذهب دوبـرين Dubrin إلى أن القيـادة هي ممارسـة السـلطة واتخـاذ القرارات[8]،ـ ويعتقد كل من هيرسي وبلانجـرد Hersey-Blanchard أن القيـادة عملية تأثير في فعاليات الأفراد المتجهة نحو تحقيق الأهداف في موقـف معين[9]، أما ماتكالف Metcalf فيعتقد أن القيـادة تفاعـل وتواصـل وتعـاون دائم في السـر والعلن، ومتغـير حسـب الموقـف والظـروف بين مجموعـة من البشـر يشعرون أنهم جميعا في قارب واحد وتتشابك مصـالحهم وأهـدافهم، ويتـأثرون جميعاً بما يحيطهم من ظروف إيجابية وسلبية[10].

ويؤكد فلومير flumerان القيادة هي القـدرة على إقنـاع الآخـرين للسـعي لتحقيق أهداف محددة ومهارة إيصالهم إليهـا في ضـوء التجـاوب مـع حاجـاتهم وآمالهم ومشـكلاتهم وظـروفهم وامكانـاتهم[11]،ـ أمـا رنسـيس ليكـرت Rensis Liekert فيعرف القيادة على إنها قدرة التأثير في شخص أو جماعـة وتـوجيههم وإرشادهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من اجـل تحقيـق الأهـداف المرسومة[12].

ويذهب برايان اونيل Brian O'Nail مؤلـف كتـاب اختـبر مهاراتـك القيادية Test Your Leadership Skills الى أن القيادة هي التأثير في الأفـراد لإنجـاز الأعمال برغبة وحسب مواصفات نوعيـة تفـوق معـاييرهم، ويعتقـد أنهـا عمليـة معقدة تنطوي على عمليات تـأثير يكـون القـادة والتـابعون هم الفـاعلين فيهـا، وتسـتهدف تحقيـق أهـداف محـددة وتتطلب الـتزام الفـاعلين فيهـا بتحقيـق الأهداف، وتعزيز التماسك بينهم، وتشجع على إحداث تغيير في ثقافة المنظمة[13]ـ وهناك من يعرف القيادة بأنها فن إقناع الآخرين بفعل ما تطلب إليهم فعله دون اكراه[14]،ـ وتنظر دونّا دنيس وزميلتها إلى القيـادة بأنهـا عمليـة يتمكن من خلالها شـخص من التـأثير في أفكـار الآخـرين واتجاهـاتهم وسـلوكهم، ويجعلهم يفعلون ما لا يفعلونه، ويستحثهم على التعاون على تحقيق الأهداف[15]ـ ويظهر مما تقدم ما يأتي:

- القيادة ظـاهرة اجتماعيـة لا يمكن تجاهلهـا في جميـع المجتمعـات، وهي عملية تاريخيـة مبدعـة تجعـل التـاريخ حـدثاً متسلسـلاً في حركة تحوليـة اجتماعية بنيوية، وليس لها هوية ثابتة، وإنمـا هي في حالـة مسـتمرة من التفكيك والتفسير وإعادة البناء، وهذا مـا يجعـل منهـا امراً غـيرَ اعتيـادي ودقيقــا ومعقدا ومهمــةً صــعبة وكثــيرة المتطلبــات، وتــزداد صــعوبة باستمرار، فبينمـا كـانت تأثيراتهـا تنحصـر في نطـاق الأسـرة والأصـدقاء والقبيلــة أصــبحت تــؤثر بصــورة كبــيرة في جميــع المنظمــات والأمم والشعوب بعدما تطـورت الجـوانب الاقتصـادية والاجتماعيـة والسياسـية والتعليمية والتقنية[16].
- تكون القيادة سيئة أو حسنة، ويتوقف ذلك على النتائج التي تترتب عنها، فمثلا كان هتلر قائدا سـيئاً وألحق بالشـعب الألمـاني والشـعوب الأخـرى أضـرارا ماديـة وبشـرية ومعنويـة لا يمكن تقـديرها رغم انـه كـان يمتلـك المهارات المطلوبة للقيادة[17].
- ليست القيادة الحقيقية مسألة مقام أو نفوذ أو منزلـة رفيعة، وإنمــا هي عملية تأثير متبادل بين طرفين (القائد والتابعين)، فهي تؤثر في التابعين وتنشطهم energize وتخلـق لـديهم الحمـاس enthusiasm وتعـزز ثقتهم بأنفسهم وتوجه طاقاتهم باتجاه الأهداف، وتحفـزهم للوصـول إليها، وهم يؤثرون في خططها وقراراتها وسلوكها وكفاءتها في تحقيق الأهداف.
- لا يصبح المرء قائداً بين عشية وضحاها overnightما لم يمتلك السمات والمؤهلات التي تجعل منـه قائـدا، ويمـر برحلـة طويلـة فيهـا العديـد من التحولات والالتفافات المثـيرة، والانتصـارات والهـزائم، ويكـون مسـتعدا للصبر والالتزام والشجاعة وتقديم التضـحيات وحمـل مسـؤولية قراراتـه ومواجهـة أخطـار التحـديات والمعارضـين والمنافسـين ونقص المـوارد، وقــادرا على توحيــد جهــود أفــراد مختلفين في أهــدافهم وســلوكهم وحاجـاتهم وتحـريكهم وحفـزهم للعمـل معـا لتحقيـق أهـداف معينـة في ظروف متغيرة وبالغة التعقيد، ولا يسمح للعوامـل الشخصـية ان تخفض فاعليته وتحـد من خياراتـه أو تلحـق الضـرر بـالآخرين، ولا يوظـف نفس الأساليب لنفس الأسباب.
- القيادة عملية نسبية، فقد يكون الفرد قائداً في موقــف معين وتابعـاً في موقف آخر.
- تتحدد هوية القيـادة في المنظمـات عنـدما يمنح الأفـراد لبعضـهم البعض صفات قائد وتابع كـل حسـب اسـتحقاقه من خلال التفاعـل الاجتمـاعي، وهذا يفسـر لمـاذا يشـغل بعض الأفـراد موقـع القيـادة ولكن الآخـرين لا ينظرون إليهم كقادة، ولماذا يُنظـر إلى بعض الأفـراد في المنظمـة على أنهم قادة رغم أنهم لا يشغلون موقع القيادة[18].

- القيادة عملية ديناميكية لا تتوقف، فقد يزداد نشاطها ويتوسع مداها، وقد ينخفض تبعاً للمواقف والتحديات والفرص المتاحة والتغيرات التي تحدث في البيئة التي تعمل في إطارها.
- لا توجد وصفة سحرية أو أسلوب أو تكتيك أو إستراتيجية أو تقنيات محددة يسهم توظيفها في جعل القيادة ناجحة، بسبب تباين المواقف واختلاف القيادات من حيث الأهداف والكفاءات والخبرات والمهارات، واختلاف التابعين من حيث الأهداف والكفاءات والخبرات والمهارات والاستعداد للاقتناع برسالة القيادة وولائهم لها ومعطيات البيئة التي تعمل في إطارها.
- تختلف القيادة تبعاً لاختلاف طبيعة أعمال المنظمة وحجمها وأهدافها وأهداف التابعين والبيئة التي تعمل في إطارها، فمثلا تختلف أساليب القيادة في منظمة عسكرية عن أساليب القيادة في منظمة اقتصادية أو سياسية، وتختلف أساليب القيادة التي تعمل في بيئة تتوفر فيها جميع المستلزمات المطلوبة لتنفيذ الخطط عن القيادة التي تواجه نقصا حادا في الموارد.
- ما يميز القيادة الفاعلة ويجعلها تترك بصمات على الأحداث التي وضعها القدر فيها هو أفعالها وتحركها إلى الأمام بقوة[19].

خصائص القيادة

تتميز القيادة بالخصائص الآتية:

- القيادة منزلة رفيعة ودرجة سامية ومسؤولية لا يصلح لها إلا أصحاب الشخصيات القوية والهمم العالية، ولا ينالها ولا يحظى بشرفها إلا الذين زكت نفوسهم بالفضائل، وتحرروا من الأنانية ومطامع الدنيا ومغانمها، ونهوا النفس عن الهوى والغطرسة ورغبة التسلط، ولا يصلها إلا القادرون على تقديم التضحيات وإيثار الآخرين على أنفسهم وكانت غايتهم سامية، ونفوسهم صافية وعامرة بالمحبة والتعاون والإيثار والطموح والتواضع، ولا حقد فيها ولا تكبر.
- تعد القيادة من المواقع الحسّاسة في جميع المنظمات، فإن أُدّيت على الوجه الصحيح حظي شاغلها بمحبة التابعين واحترامهم ودعمهم، ومكن المنظمة من بلوغ أهدافها، وإن لم يؤدِّ مسؤولياتها بكفاءة تعرّضت المنظمة والتابعون إلى انتكاسات وإخفاقات لها أول وليس لها آخر[20].
- لا تقتصر القيادة على موقع معين في المنظمات، وإنما هي في جميع المواقع التي فيها أفراد يتبعون شخصا محددا يمتلك قدرة التأثير فيهم ويغير أفكارهم وسلوكهم بصورة جوهرية، ويوجههم نحو أهداف محددة، ويتولى رعاية مصالحهم، وفي ضوء هذا فان رئيس الدولة ورئيس الوزراء والوزير والمدير العام والمعلم والضابط والأب والأم وما في حكمهم هم

قادة كما يدل على ذلك قول النبي محمد ﷺ "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته".

- تتطلب القيادة فهماً عميقاً لسلوك التابعين الإنساني، واحترامَ أفكارهم، والاهتمام بهم وبأهدافهم، وان لا تمارس معهم أساليب الإكراه والقسر لكيلا تؤجج النزاعات وتفاقم المشكلات والخلافات التي ربما تدفع التابعين إلى تركها أو تجعلهم سببا في إخفاقها أو الإطاحة بها.
- أن تؤمن القيادة بأنها والتابعين اكبر من المواقف والتحديات وإنهم يشتركون معا Inclusion في الاهتمام بالعمل وتحقيق الأهداف.
- نجاح القيادة مرهون بمدى وضوح أهدافها وكفاءتها واستعداد التابعين للاقتناع بها وبرسالتها وتنفيذ الأعمال التي تعهد إليهم بكفاءة.
- تتباين كفاءة القيادات في التأثير في التابعين تبعا لاختلاف خبرتها ومعرفتها بعلم القيادة وفنها وقدرتها على تسويق رسالتها وأهدافها، والأساليب التي توظفها في التعاطي مع التحديات والمشكلات والفرص وإدارة التابعين، وتبعا لاختلاف التابعين من حيث أهدافهم وحاجاتهم وسلوكهم وأساليبهم في الوصول إلى أهدافهم، وبناء على هذا يكون بعض القادة أكثر كفاءة في التأثير في التابعين من غيرهم.
- تقوم عمليات القيادة على مجموعة من المبادئ الأخلاقية، وتتطلب معرفة بالسلوك الانساني وبعلم الإقناع ومبادئه، وتدرك ان المعرفة العلمية في القيادة مهما بلغ تراكمها لا تغني enrich ما لم تُطور وتُدعم باستمرار بالخبرة المكتسبة من الممارسة العملية التي تعمق المعرفة بعناصر القيادة وأنماطها ومقوماتها، والظروف المحيطة بالمواقف التي تمارس في إطارها، والهدف أو الأهداف المطلوب تحقيقها.
- لا يوجد من لم يمارس القيادة، وإن جميع الأفراد يمتلكون قدرة التأثير في الآخرين بنسب متفاوتة وبإمكانهم أن يكونوا قادة[21].
- يمكن تطبيق مبادئ القيادة في جميع المنظمات السياسية والدينية والأكاديمية والاجتماعية والاقتصادية والرياضية والعائلية وغيرها، وقد تتخذ القيادة بعض القرارات في بعض المنظمات ولا تتخذها في المنظمات الأخرى فمثلا القيادة في منظمات الأعمال غير مطالبة باتخاذ قرارات تتعلق بالحياة والموت كما يحدث في المنظمات العسكرية.

اعتقادات غير صحيحة عن القيادة

- القادة يولدون ولا يصنعون؛ بينما يؤكد الواقع أن الخبرة والكفاءة المطلوبتين للقيادة يمكن اكتسابهما بالدراسة والتدريب والممارسة شريطة توفر الإرادة المطلوبة لاكتسابها(22).
- لا يمكن ممارسة القيادة في جميع المنظمات؛ في حين يكشف

الواقع عكس ذلك.

- تُمـارس القيـادة في أعلى الهـرم التنظيمي للمنظمة؛ بينمـا هي في الواقع تمارس في جميع المستويات التنظيمية فيها، ولا يقتصر دورها على توجيه التابعين والتأثير فيهم وإنما تمكينهم والهامهم.
- ان القيادة مبرأة من الأخطاء والهفوات ومعصـومة من الوقـوع فيها؛ ويتجاهل الذين يأخذون بهذا الرأي ان من يتولى القيادة هم بشر قبل كل شيء وانهم مهما بلغت كفاءتهم وخـبراتهم وحرصـهم معرضـون للوقــوع في الأخطــاء والغفلــة والنســيان والجهــل في خططهم وأهـدافهم ورؤاهم وقـراراتهم وأولويـاتهم وملاحظـاتهم وسـلوكاتهم، وقد تضعف أرادتهم أمام بعض المغريات والتهديدات والضغوط.
- توظف القيادة أسلوبا محددا في حفز التابعين لأداء الأعمـال بصـرف النظر عن طبيعتهم وأهـدافهم والمواقـف والمنظمـات والبيئة؛ بينمـا هي في حقيقة الأمـر توظـف أسـاليب مختلفـة تختلـف تبعـا لاختلاف المواقف والمنظمات والتابعين.
- يستمر التابعون في إتباع القيادة؛ بينما يؤكـد الواقـع أن من التـابعين من يترك إتّباع القيـادة بسـبب تغـير قناعـاتهم او لشـعورهم بـأنهم لا يحققون أهدافهم من إتباعهم.
- يقتنع جميع التابعين بالقيادة؛ بينما لا بد أن تتوقع القيادة أن هناك من لا يقتنـع بهـا مهمـا كـانت أهـدافها عظيمـة ومهمـا عملت من اجلهم، بصرف النظـر عن علاقتهم بهـا، ويخـبر القـرآن الكـريم أن ابن نـوح عليه السلام وزوجـه لم يقتنعـا بـه، وان أبا إبـراهيم عليـه السـلام لم يقتنع بابنه، ولم تقتنع زوجة لـوط عليـه السـلام بـه، وان ابـا لهب لم يقتنع بالرسول محمد رغم انه ابن أخيه.

مرتكزات القيادة

- تبوؤ موقع القيادة حق مشـروع لجميـع الأفـراد، ولا يحصـل عليـه الا مَن تتوفر فيه سمات ومهارات تؤهله لشغل هذا الموقع بكفاءة.
- القيــادة والتــابعين شــركاء يكمــل احــدهما الآخــر، وهم مســؤولون عن الإنجازات والإخفاقات ومعالجة المشكلات ومواجهة التحــديات والســهام في الإبــداع، ويقبلــون الاختلاف والتعدديــة، ويتبــادلون الثقــة والــولاء، ويرغبون بالعمل معا، وهم واقعيـون في فهم أهـدافهم ومـواطن قـوتهم وضعفهم وامكانـاتهم والتحـديات الـتي تـواجههم والفـرص المتاحـة لهم، وينظرون إلى أنفسهم من وجهة نظر الآخر ويشـتركون بالمعرفـة معـه،

وليس باستطاعتهم معرفة كل شيء، وكـل منهم يـرغب بتطـوير نفسـه وتطوير الآخـر، ولا يركـز على مـا يفعلـه وإنمـا على مـا يطمح في فعلـه ويقدر عليه، ولديهم رغبة صادقة في تأسيس علاقة ايجابيـة بينهم تسـهم في تحقيـق أهـدافهم على أسـاس الأمـل والطمـوح والإبـداع والابتكـار وتبادل المعلومات عن كل ما يتعلق بالمنظمة وبيئتها.

- القيادة هي التي تتولى متابعة التغـيرات في مواقـع القـوة في المنظمـة وتأثيراتها على علاقاتها بالتابعين وتمنع تسلق بعض التابعين على اكتافها.
- تسمح القيادة بقـدر معين من المرونـة في خططهـا وأهـدافها وسـلوكها وفي تفاعلها مــع التــابعين والبيئــة المحيطــة والفــرص والمعطيــات والمتغيرات، وتكون مسـتعدة لمواجهـة التغـيرات، وتعـد الازمـات فرصـا للتغيير وشحن طاقاتها ومواهبها واستعدادها للتفكير بالتحديات القادمــة، وتمتلك قدرة على استنباط افضل الحلول للمشكلات والتحـديات ووضـع معالجات متطورة في ضوء التحديات والمنافسة الشديدة[23].

القيادة علم وفن واخلاق

القيادة علم وفن التأثير في الآخرين وإلهامهم لإعطاء افضل ما لـديهم في اداء الاعمال، فهي علم ولها ثمة قواعد وأسس علميـة لا بـد من مراعاتهـا في جمع المعلومات والبيانات عن البيئة والتابعين وتحليلها ودراسة مدى تأثيراتهـا، وتعتمـد الأسـاليب العلميـة في التخطيـط واتخـاذ القـرارات والتعـاطي مـع المشكلات والتحـديات وتوظيـف الفـرص وإدارة التـابعين وتـوجيههم وحفـزهم ومتابعتهم وتقويمهم، وهي في ذات الـوقت فن التعامـل مـع التـابعين والتـأثير فيهم وحفزهم للتعاون معها، وتتطلب ايضا ابداعا وخيالا ومهارات في الاتصـال بالتابعين وبناء الثقة معهم، كما انها اخلاق ومبادئ تجعل القيـادة قـدوة حسـنة للتابعين وتحظى باحترامهم وثقتهم[24].

صناعة القيادة

يتساءل الكثير من الأفراد عن ما يجعل بعض الأفـراد قـادة دون سـواهم، وقـد اختلفت إجابـات المتخصصـين فبعضـهم يـرى ان السـمات الوراثيـة وحب الاطلاع والجاذبية الشخصية والاستقامة والاستقرار النفسي والموهبة الفطريـة والثقة بالنفس والقدرة على التأثير في الآخرين هي الـتي تجعـل بعض الأفـراد قادة، وترى هذه المجموعـة ان القـادة يولـدون، وان القيـادة خصيصـة غامضـة يمتلكهـا فقـط القليـل من الأفـراد، وهي امـا ان يمتلكهـا الفـرد او لا يمتلكهـا، ويشــير إلى ذلــك عــالم الإدارة والســلوك التنظيمي وارين بيــنيس Warren Bennis حين يقـول "لا تسـتطيع تعلم القيـادة، لانهـا شخصـية وحكمـة، وهمـا شيئان لا يمكنك تعلمهما"[25]، وهنـاك من يـرى ان القيـادة مهـارة كغيرهـا من المهارات، وهي ليست مهارة نادرة، وليست حكرا على أحد، بـل هي موجـودة لدى جميع النـاس بمقـادير متفاوتـة، وباسـتطاعة أي انسـان اكتسـابها بـالتعلم

والممارسـة والتمـرين إذا كـان يتمتـع بالإمكانـات العقليـة والبدنيـة الضـرورية، والرغبة في القيادة[26].

ويقول بيتر دركـر "ان القيـادة يمكن تعلمها او يمكن تعلم أكـثر عناصـرها باستثناء الصفات والمؤهلات الموجودة في التكـوين الشخصـي"، ويـرى اللـورد سلم Lord Slim انه لا يوجد فرد لا يستطيع تطوير قدرته على القيـادة بشـكل كبير بقليل من التفكير والممارسة والتـدريب، وفي ضـوء هـذا يصـبح بالامكـان صناعة القادة وتطويرهم، واكسابهم القدرات والمهارات الـتي تجعلهم مـؤثرين في التابعين من خلال عمـل ممنهج وبـرامج تدريبيـة معـدة باتقـان شـديد لهـذا الغرض، ولا سيما بعدما كشفت الدراسات ان العمل التلقائي العفـوي في هـذا المجال غير مجدٍ ولا يحقق الأهداف المتوخاة منه ولا يسهم في توفـير قيـادات قادرة على التعامل مع التحديات الكبيرة والمشكلات المعقدة بكفـاءة، ويظهـر من رؤية هذا الفريق ان القيـادة يمكن صـناعتها ولكن صـناعتها ليسـت عمليـة سهلة، ولا سيما اذا كانت القيادة على مستوى المنظمـات الكبـيرة او مسـتوى دولة او امة، وهي صناعة تشترك فيها الأسر والمؤسسـات التعليميـة، وتتطلب مناخا ملائما وصبرا وإصرارا واطلاعـا على سـيرة القيـادات المـؤثرة، ومعرفـة المشكلات والتحديات التي واجهتها بقصد اخذ العبر والدروس منها.

وتؤكد الوقائع ان اغلب القيادات المعروفة لم تكن تمتلك مهـارة القيـادة ولكنها حصلت عليهـا من خلال القـراءة والتـدريب والعمـل مـع قيـادات اخـرى ناجحة[27].

مشكلات صناعة القيادة

أضـحت صـناعة القيـادة في المرحلـة المعاصـرة نشـاطا من الأنشـطة الكبيرة والمتطورة، وتشهد منتجاتها رواجا واسعا وطلبا متزايدا، وهـذا مـا دفـع مراكــز البحــوث والدراســات والجامعــات والأفــراد والمنظمــات في جميــع القطاعات (السياسية والاقتصادية والدينية والاجتماعيـة والرياضـية والعسـكرية وغيرها)، إلى الاهتمام بتلك الصناعة وتطويرها باستمرار[28].

وتتطلب صناعة القيادة شأنها شأن الصناعات الأخرى مواد خام "مدخلات" ومعـدات تتـولى تحويـل تلـك المـدخلات إلى منتجـات "مخرجـات" بمواصـفات تتناسب مع جودة المادة الخام، وهـذا يتفـق مـع قـول "وخـير الصـناعات صـنع الرجال فهم أساس النهضة والتطور وبنـاء النفـوس والمجـد والمعـالي"**،** ولكن هذا لا ينفي ان صناعة القيادة ليست سهلة وتواجهها مشكلات وتحديات كبـيرة، وتشهد تطورات مثيرة على جميع الصعد ولا سيما اذا كانت المنظمة تعمل في بيئة فيها الكثير من التحديات وتواجه منافسـة شـديدة، ولـذلك على من يتـولى صناعة القادة ادراك ما يأتي[29]:

- ان العديـد من الجهـات والمنظمـات والمؤسسـات التعليميـة والتربويـة والسياسية والدينية والأسرة تسهم في صناعة القيادة.

- توفير بيئة ملائمة لصناعة القادة.
- اعداد برامج متطـورة توضـح كيفية أداء عمليـة القيـادة بنجـاح وتنفيذها، وتصقل مهارات الأفراد وقـدراتهم على القيـادة، شـريطة ان تركـز على الجـانب العملي اكـثر من الجـانب النظـري، وتطـوير مهـارات الحـوار والتعاطي مع المشـكلات والتحـديات المختلفـة، والانفتـاح على الآخـرين واحـــترامهم وقبـــول الاختلاف والتعدديـــة، ومنحهم فرصـــة الاضـــطلاع بمسؤوليات القيادة وتجربة احتمالات الخطـأ والنجـاح والإخفـاق، وجعـل التجـارب الناجحـة تـترك فيهم أثـرًا طيبـاً يـدفعهم للاسـتمرار، ويكـون للتجارب الفاشـلة في أنفسـهم تـأثير معنـويّ يهـذب شخصـيتهم ويـدعم أركانها، ويقول جون كوتر "كان لدى القادة الذين قابلتهم حريـة التجربـة في العشرينات والثلاثينات من اعمـارهم ليخـاطروا وليتعلمـوا من نتـائج الفشـل والنجـاح"، ولـذلك ينبغي ان لا تمنـع بعض المحـاولات الفاشـلة اعطاء الفرصة للقادة الشباب بهدف صقل خبراتهم فهم قادة المستقبل الحقيقيون، مع الايمـان بـانهم لا يمكنهم تعلم القيـادة في بضـع جلسـات تدريبية او من برنامج تدريبي واحد وإنما لا بد من عمليـة تطـوير منظمـة لا نهاية لها تستهدف تزويد من يلتحق بها بالخبرات والمهارات والقدرات التي تجعل منه قائدا مناسبا يعرف امكاناته وتكـون لـه مفـاهيم ايجابيـة، ويقدر ذاته ويطور قدراته في التعاطي مع الآخرين في مواقف متنوعـة.[30]

التمييز بين القيادة الحقة والقيادة الزائفة

القيادة الحقة هي التي يستطيع فيها فرد ان يقنـع مجموعـة أفـراد بقبولـه قائـدا لهم ويـؤثر فيهم ويحـدد لهم اتجـاههم واعمـالهم، وهم يتبعونـه احترامـا والتزامـا برسـالته وليس خوفـا وإذعانـا،[31] ويتبـادلون معـه الثقـة والـولاء ويشتركون معه في عمليات التخطيط وتحديد الأهداف وصنع القرارات، وغالبـا ما يتميز بشخصية متعـددة الابعـاد، ويصـف احـد المـؤرخين في القـرن السـابع عشر أوليفر كرومويل، الذي عين حاكما للوردية البريطانية بعد الحـرب الاهليـة التي أطاحت بالملك شارلس الأول عام 1642، قائلا: "لم يكن كرومويـل رجلا واحدا، اي فرد واحد محدد الملامح، بـل كـان كرومـويلين متعـددين وكـل واحـد مرتبط بالآخر بفضل قدرته الهائلة، فقد كان كرومويل الانسـان الحـق البسـيط المتعـاطف الحـالم ذي الرؤيـة، وكـان كرومويـل العـنيف الصـاخب المتنمـر الغضوب، وكان كرومويل الجنرال العازم ذا الارادة الحديديـة، وكـان كرومويـل السياسي الماهر رجل الحيلة الذي ليس لديه مبـادئ ترشـده، وكـان كرومويـل القادر على اقتراف اعمال وحشية كونه ينفذ ارادة الله على الارض"[32].

أما القيـادة الزائفـة فهي شـكل من أشـكال الادعـاء بقيـادة الآخـرين، ولا يكون من يدعي القيادة فيها قادرا على إقناع الآخرين بقبوله قائدا لهم، ولـذلك لا يكون مؤثرا فيهم، وهم يتبعونه خوفا واذعانا ولا يتبـادلون معـه الثقـة والـولاء ولا يتعاونون معه، رغم انه يرغب في ان يبدو قائداً لهم ولكنه في الواقـع ليس كذلك.

الفرق بين القيادة والإدارة

ليس الهدف من المقارنة بين القيادة والإدارة اثبات افضلية احـداهما على الأخرى، فكلتاهما ضروريتان لنجاح المنظمات، وإنمـا لتوضـيح ضـرورة الاثنـتين وأهمية التكامل بينهما ودور كـل منهمـا في تحقيـق أهـداف المنظمـات وازالـة الفوضى في المفاهيم في الحياة العملية، ولا سيما للـذين لا زالـوا يسـتخدمون الكلمتين بالتبادل interchangeably، وكذلك جعل من يتبوأ موقع القيادة يبتعـد عن أساليب الإدارة البيروقراطية ولا يوظـف الاكـراه في إدارة التـابعين، وإنمـا يحفزهم لاتباعه كقدوة حسنة لهم وهم مطمئنون،[33] ويقنعهم بقبـول تـوجيههم نحو أهداف محددة من اجل مصلحتهم ومصالحة المنظمة.

وقـد اثبتت الدراسـات ان كلاً من القيـادة والإدارة ضـروريتان للمنظمـة، ولكن الإدارة القوية بـدون قيـادة ترسـخ البيروقراطيـة المقيتـة في المنظمـة، والقيادة القوية دون إدارة تعرض المنظمة للخطر[34]، ويقول سـتيفن ار كـوفي Steven R. Covey مؤلـف كتـاب العـادات السـبعة للأفـراد الاكـثر كفـاءة "ان القيـادة تقـود الأفـراد بينمـا الإدارة تـدير الامـور lead people, management manage things leadership، اما جون بي كوتر John P. Kotter استاذ الإدارة في جامعة هارفرد فيقول "تتعامـل الإدارة مـع التعقيـد وتسـيطر على المـوارد وتركز على الانتاجية بينما تتعامل القيادة مع التغيير، وتعمل على تنمية قـدرات التابعين وتركز على تطوير ارتباطهم بها وبالمنظمة[35]، وفيما يأتي اهم الفروق بين القيادة والإدارة [36]:

- القيادة منتخبة ويتبعها الأفراد دون اكـراه، وتسـتمد سـلطتها وصـلاحيتها من شخصـيتها ورسـالتها ومن ولاء التـابعين لهـا وارتبـاطهم والتفـافهم حولها واحترامهم لهـا ومن اعـترافهم واقتنـاعهم وثقتهم بهـا، وليس من اللقب الذي تحمله؛ اما المـدير فهـو معين ويسـتمد سـلطته من موقعـه ومن خارج نفسه، ولا يتبعه الأفراد برغبة.
- يحدد المدير الأهـداف ويطلب من المرؤوسـين تنفيـذها بـالأمر والإملاء، وتكون توجيهاتـه واوامـره ملزمـة لهم ولا يحـق لهم الاعـتراض عليـه او مخالفته، ويتـولى مـراقبتهم، ويثـير الخـوف او الرهبـة في نفوسـهم من خلال الوعيد او العقوبات وغيرها، ويستخدم غالبـاً ضـمير المتكلم (أنـا)، فهو يقـول لهم اذهبـوا واعملـوا؛ بينمـا يشـرك القائـد التـابعين معـه في

تحديـد الأهـداف ويلهمهم لتنفيـذها ويبعث فيهم روح الطمأنينـة ويلهب فيهم الحماس، ويحفزهم للتغلب على الصعوبات، ويجعلهم يلتفون حوله ويتفانون من اجل دعم رؤيته وأهدافه، ويستخدم دائماً ضمير المخـاطب (أنتم)، او ضمير المتكلم (نحن)، ويخاطب التابعين بعبارة "هيا بنا نذهب ونعمل"، ويقول الرئيس الأميركي أيزنهاور في هذا السياق "القيادة هي فن جعل شخص آخر ينجز عملاً تريد إنجازه وهو راغب بإنجازه" ويقـول لمايروستربيوس "بإمكانك إدارة ما لا تفهمه، ولكنك لا تستطيع أن تقود ما لا تفهمه"[(37)].

- ينصـب اهتمـام القيـادة على إحـداث التغيـيرات المفيـدة في المنظمـة، وينصب اهتمام الإدارة على إدارة النظام الحالي للمنظمة.
- تركـز الإدارة على الأنظمـة وهيكـل العمـل والإنجـاز والأداء والتخطيط والتنظيم والتوجيه والإشراف والرقابة، وتهتم بالجزئيات والتفاصيل؛ امـا القيادة فتركز على الأفـراد وتتمسـك بالعلاقـات بينهـا وبينهم، وتأخـذهم إلى آفـاق أوسـع متجـاوزة القيـود، وتتصـل بهم بأسـاليب تـؤثر فيهم، وتجعلهم راغـبين بتحقيـق الأهـداف الـتي يتعين عليهم تحقيقهـا، وتعمـل معهم بروح الفريق، وتكون قدوة لهم وتركز على تطـويرهم، وتحفـزهم وتهتم بحياتهم واستقرارهم النفسي والأسري، وتمنحهم الصـلاحيات، ولا تخشى على موقعها منهم لثقتها العالية بنفسها.
- تحرص الإدارة على المعايير وإتقـان الأداء وحـل المشـكلات، والاهتمـام باللوائح والنظم؛ في حين تحرص القيـادة على الابتعـاد عن الخـوض في التفاصـيل، وتهتم بـالرؤى والتوجهـات الاسـتراتيجية، وتمـارس أسـلوب القدوة والتدريب.
- تتكيف القيادة بمرونة مع الظروف، وتجعل طريقة تفكيرهـا غـير مقيـدة بالتعليمات والأسـاليب، ويطلـق البعض على هـذا الأسـلوب في التفكـير بأسلوب التفكير خارج المألوف.
- تتعلق القيادة بالتغيير والرؤى والتطوير والتحسـين، وهي تضـع المعـايير وتتجاوز الأهداف وتبادر بالعمل بالفعل، وتأسر قلوب التـابعين وعقـولهم وتؤثر فيهم وتلهمهم لبذل الجهد وتقديم المزيد، وتخرج منهم افضـل مـا لـديهم، وتمكنهم من التطـور وتحقيـق أهـدافهم، وتهتم بالعلاقـات معهم وبتدريبهم وحفزهم، وتهتم بالكليات واختيار العمل الصحيح وترسيخ روح الفوز فيهم، وبتحديد الاتجاه والرؤية وحشد القـوى وشـحذ الهمم، وتثـير فيهم الحمـاس، وتعتمـد على نزعتهـا إلى عمـل الخـير وعلى علاقاتهـا الطيبة مع الآخرين واصلاح الخلل، وتوضح كيف تنجـز الاعمـال، وتجعـل العمل مباراة لهو، وتوفر بيئة حافزة.
- تعمـل القيـادة في العلن وهي تقـود التـابعين؛ امـا الإدارة فتعمـل في الخفاء، وتسوق العاملين.[(38)]

ويظهر مما تقدم ان اغلب الذين يطلق عليهم قـادة في منظمـات البلـدان المتنامية هم في الحقيقة ليسوا بقـادة ولا يمتلكـون المواصـفات الـتي تجعـل منهم قادة مـؤثرين في سـلوك التـابعين وادائهم، ومـا هم الا مـدراء يمتلكـون سلطة رسمية مستمدة من المواقع الوظيفية التي يشـغلونها، فضـلا عن ذلـك فـانهم قـد شـغلوا تلـك المواقـع ليس على أسـاس الكفـاءة والخـبرة وإنمـا لاعتبارات سياسية واجتماعية واقتصادية وغيرها من الاعتبارات الأخرى، لــذلك أخفقت تلك المنظمات في تحقيق الأهداف المتوقعة منها.

مزايا موقع القيادة

مما لا شك فيه ان من يتبوأ موقع القيادة يحقق مزايـا وفوائـد لا سـيما إذا تميز بالكفاءة والشجاعة ودعم التابعين وعمل بجد نحو الأهداف المحددة، ومن هذه المزايا ما يأتي:

- التمتع بمكانة اجتماعية مرموقة بين التابعين والآخرين خارج المنظمة.
- الحصول على مكتسبات مادية اكثر مما يحصل عليه التابعون.
- الاستقلالية، فليس هناك من يفرض عليه ما يتعين تنفيذه.
- إشباع حاجات نفسية ومعنوية.
- اكتســاب خــبرات ومهــارات في التعــاطي مــع المواقــف والمشــكلات والازمات والتحديات والفرص والأفراد.
- تتكون لديه نظرة شمولية تمكنه من الإحاطة بجوانب وآفاق أوسـع ممـا لدى الآخرين.
- اقامة علاقـات واسـعة مـع مختلـف القطاعـات الاجتماعيـة والاقتصـادية والسياسية وغيرها.

وجدير ذكره ان القيادات العليا في المجتمعات المتخلفة تحصل على مزايا لا تعد ولا تحصى لاسـباب غـير موضـوعية وليس لهـا علاقـة بكفاءتهـا وخبراتهـا ومهاراتها وعملهـا الـدؤوب، وإنمـا بسـبب ارتباطاتهـا الحزبيـة و/ او الاجتماعيـة والاقتصادية وغيرها، فهي اضـافة إلى المزايـا آنفـة الـذكر تتمكن من التصـرف باموال المنظمة وتغيير الاجراءات والقوانين والتعليمات وتنظيم المنظمة، وتعز من تشاء من التابعين وتذل من تشاء منهم تبعا لاجندات الجهات الـتي اتت بهـا إلى موقع القيادة، ورغباتها ومصالحها ورغبات بطانتها ومصالحهم.

تحيات القيادة في المرحلة المعاصرة

تواجه القيادة في المرحلة المعاصـرة العديـد من التحـديات والمشـكلات والمعوقات بسبب التغيرات الكبـيرة الـتي حـدثت في أسـاليب الحيـاة وطـرز

العيش والتطـورات الكبـيرة والمتسـارعة الـتي تشـهدها جميـع القطاعـات الاقتصادية مقارنة بمـا كـانت عليـه عند الاسـلاف ancestors، وتشـبه خطـورة التحديات الـتي تواجهـا خطـورة السـير على حبـل مشـدود في السـيرك حيث يؤدي الخطأ في التقدير والغفلة إلى إخفاقات كارثية.

وكان الأخيار والصلحاء من الصحابة يتحرّجون من قبول الامارة لأنّهـا من موجبات الاغراء والتعالي على الناس، وحذّر الرسول الأعظم صلى اللـه عليـه وآله من توظيف عاشـقي السـلطة والمتهـالكين على المنصـب، فقـد روي أنّ رجلا قال يا رسول الله، استعملني؟ فـردّه النـبيّ وقـال "إنّـا لا نسـتعمل على عملنا من أراده" وعلّق أبو الوليد على هذه الرواية بقولـه "السـرّ في ذلـك أنّ الولايات أمانات، وتصريف في أرواح الخلائق وأمـوالهم، والتسـرّع إلى الأمانـة دليل على الخيانـة، وأنّـه لا يخطبهـا إلا من يريـد أكلهـا، وإذا اؤتمن خـائن على موضع الأمانات كان كمن استرعى الذئب على الغنم، ومن هذه الخصلة تفسد قلوب الرعايا على ملوكها: لأنّه إذا اهتضمت حقوقهم واكلت أمـوالهم فسـدت نيّاتهم، وأطلقوا ألسنتهم بالدعاء."

وتؤكـد الحقـائق ان من يتبـوأ موقـع القيـادة يواجـه مشـكلات وتحـديات معقدة وتـترك اثـارا سـلبية تفـوق في الكثـير من الاحيـان التـأثيرات الايجابيـة للمزايـا الـتي يمكن ان تحقـق من ذلـك الموقـع، وفيمـا يـأتي بعض من تلـك الصعوبات:

- كان من السهل الاستحواذ على المواقع القيادية بالوراثـة hereditary او بالقوة، اما الان فلا يمكن الفـوز بموقـع القيـادة الا عن طريـق انتخابـات حرة ونزيهة (إلى حد ما) يترشح عنها من هو اكثر كفـاءة وخـبرة وقـدرة على القيادة.
- يتعين على القيادة في الوقت الحاضر تحقيـق أهـداف مهمـة تسـهم في تحقيق نقلة نوعية في حياة الأفـراد والمنظمـات والشـعوب وتكـون لهـا تأثيرات تمتد إلى عدة أجيال، بينما كانت الأهداف المطلوب منها تحقيقها بسيطة.
- كانت القيادة تنفرد باتخاذ جميع القـرارات ومـا على التـابعين الا طاعتهـا وتنفيذ اوامرها، اما الان فلا يسعها الا ان تشرك التابعين معهـا في جميـع العمليـات المتعلقـة بحاضـر المنظمـة والتـابعين ومسـتقبلهم ولا سـيما عمليات التخطيط وصنع القرارات.
- تعمل القيادة الان في بيئة غير مستقرة وفيها تحديات ومتغـيرات كثـيرة خارج سيطرتها، ويسودها الشك، وتتزايد فيها احتمالات الإخفاق والخطأ، بينمـا كـانت تعمـل في بيئـة مسـتقرة وبالامكـان السـيطرة على جميـع المتغيرات فيها بسهولة.

- كان عدد التابعين للقيادة محدود ومطالبهم وحاجاتهم محـدودة، امـا الان فهي تتولى قيادة مئات الالاف من التابعين الذين لهم طلبات وطموحات لا تنتهي، وقد يكونون مفرطين في نفعيتهم، ويتذبذبون في اقتناعهم بهـا تبعا للمكاسب التي يحصلون عليها منها، وقد اشار إلى هذه الحالة قولـه تعالى "وَمِنَ النَّاسِ مَنْ يَعْبُدُ اللَّهَ عَلَى حَرْفٍ فَإِنْ أَصَابَهُ خَيْـرٌ اطْمَـأَنَّ بِـهِ وَإِنْ أَصَابَتْهُ فِتْنَةٌ انْقَلَبَ عَلَى وَجْهِهِ خَسِرَ الدُّنْيَا وَالْآخرةَ ذَلِكَ هُوَ الْخُسْرَانُ الْمُبِينُ."[39]
- يصعب في المرحلة المعاصرة إقناع التـابعين على اتبـاع القيـادة بسـبب تعدد الخيارات والبـدائل المتاحـة لهم وتزايـد مسـاحة الحريـة المتـوفرة لهم، وقد أصبحوا يتمتعون بحق الاعتراض عليهـا وانتقادهـا أو اسـقاطها، بينما لم يكن مثل هذا الحق متاحا لهم في الماضي.
- كـانت الاعمـال الـتي يتعين على القيـادة تنفيـذها محـدودة وبسـيطة ولا تتطلب تقنيات وأساليب معقدة، اما الان فهي مطالبة بالاضطلاع باعمال كبيرة وتتطلب تقنيات ومهارات وخبرات وسلوكات ومعلومات متطورة.
- تتطلب القيادة الان استراتيجيات وأساليب قيادية تجعل التـابعين منتجين وقادرين على معالجة المشكلات التي تواجههم ويتقنون سبل التطور ولا سيما عندما تتفاقم exacerbate المشكلات.
- يشـعر التـابعون الان بضـيق عميـق في مسـيرتهم مـع القيـادة ويصـبون غضبهم عليها شخصـيا ويوجهـون إليهـا الانتقـادات ويطعنـون في مبادئهـا وكفاءتهـا، او لا يـؤدون اعمـالهم كمـا يجب، او يتركونهـا وينتقلـون إلى منظمـات اخـرى عنـدما تمـنى بانتكـاس او عنـدما تطلب إليهم تغيـير أهدافهم او توجهاتهم او اعمالهم.
- يتوجب على القيادة في اغلب الحالات مواجهة المواقف بمفردها.
- تحمـل القيـادة وحـدها وزر الاخطـاء الـتي تحـدث في المنظمـة بينمـا يشاركها التابعون في النجاحات التي تتحقق، وهذا يجعلهـا تشـعر بـالغبن والاجحاف.
- ينبغي ان تصغي القيادة إلى جميـع التـابعين رغم صـعوبة الامـر، واحيانـا عدم جدواه، اضافة إلى انه يستهلك الكثير من طاقاتها ووقتهـا ويصـرفها عن اعمالها الاساسية.
- تفرض الامانة على القيادة ان تتولى تقـييم الاحـداث والتـابعين والغـوص في تفاصيل ومعلومات وحقائق قد تكون غير متاحـة وغـير سـارة، وهـذا يستهلك الكثير من طاقاتها، واحيانـا يفـرض عليهـا ان تسـمع مـا لا تريـد سماعه.
- يتوقـع الآخـرون من القيـادة التمـيز رغم ضـبابية المواقـف والتحـديات والفرص، ويتطلب هذا الامر منها جرأة ومجازفة وشجاعة وطرق ابـواب لم تطرق من قبـل، وقـد تصـاب بسـبب ذلـك بـالرعب والقلـق، وتمـنى بالإخفاق في بعض الاحيان.

صعوبة القيادة

حث ونستون تشرشل في عام 1930 الانكليز على مواجهـة الخطر القادم من المانيا بقيادة هتلـر، ولكن معظم الإنكلـيز رفضـوا ذلـك تجنبـا للحــرب واسترضــاء appeased لهتلــر وانشـغلوا بالأمـاني بمسـتقبل امن وانكـروا الخطـر الـذي ينتظـرهم، واسـتاءوا resented من اصـرار تشرشـل عليهم بضـرورة مواجهـة الخطـر، وبعبـارة اخـرى رفضـوا قيـادة شرشل لهم، وكان عدد قليـل جـدا منهم مؤيـدين لـه، ولكن الواقع اكد للإنكليز انه لا حل للمشكلة الا بالحرب مع المانيا

بالآخرين ولا سيما التابعين، منها انها تفـرض عليهم مغـادرة المنظمـة او تعلم مهـارات جديـدة او تـرك مواقـع اعلى إلى مواقـع ادنى او تغيـير توجهاتهم وسلوكاتهم، وعليها بسبب ذلك ان تشعر بالالم وتتهيأ لمواجهـة التحديات والمشكلات التي تترتب عن تلك القرارات.

الفصل الثاني

لماذا القيادة

ادركت الإنسانية منذ القدم ضرورة القيادة لاستمرار المنظمات والمجتمعات وتطورها بصرف النظر عن طبيعة أهدافها واعمالها وحجمها، فالقيادة مهمة للعائلة والمنظمات الاقتصادية والسياسية والدينية والثقافية والعسكرية والعلمية والرياضية وغيرها من المنظمات، وقد أولت الأمم السابقة القيادة كبير العناية والاهتمام والرعاية، فقد اهتم الرومان مثلا بتنشئة أبنائهم على حب القيادة وغرس الصفات القيادية فيهم وتنمية سماتها بالتدريب والتعليم واعدادهم لخوض المعارك الشرسة وتحقيق الأهداف والغايات، وكذلك الحال عند إسبارطة القديمة التي كانت تعود الأطفال على مفاهيم القيادة وصعوبة المواقف والظروف القاسية التي تجعل منهم محاربين وقادة أشداء في المحن والشدائد[1].

ولم يغفل العرب عن أهمية القيادة فعملوا على تنميتها وتقوية سماتها لدى ابنائهم، وقد ارتبطت عندهم بالشجاعة والقوة والذكاء والفطنة وسرعة البديهة والصبر والإقدام، ويصف الشاعر الأفوه الاودي دور القيادة في تنظيم حياة الأفراد قائلا:

"لا يصلح الناس فوضى لا سراة لهم ولا سراة إذا جهّالهم سادوا"

واكد الإسلام أهمية القيادة، فقد وجه مؤسس الدولة الاسلامية الرسول محمد بضرورة وجودها في أقل التجمعات البشرية، ويظهر ذلك في قوله عليه الصلاة والسلام: "إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمّروا أحدهم" ليكون أمرهم جميعاً ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الاختلاف، ويرى الاسلام ان القيادة واجبة في التجمعات الصغيرة، وهي اوجب فيما هو أكبر من تلك التجمعات، واضفى عليها شأنا عظيما ومحلا رفيعا واعدها اهم المواقع في المنظمات قدراً واجلها فخراً واشرفها علواً، وهي مشارِكة للتابعين اكثر مما هي موجِّهة لهم، وتركز على مساعدتهم على تحقيق النجاحات المنشودة بدلا من السيطرة عليهم ومراقبة تحركاتهم، ولذلك كان لها الدور البارز في بناء الدولة الاسلامية على أسس العدالة واحترام حقوق الأفراد أضافة إلى دورها في نشر الإسلام والحفاظ عليه[2].

وقد ازدادت أهمية القيادة في المرحلة المعاصرة من التطور، فبعدما كانت تأثيراتها في العصور السابقة تنحصر في نطاق الأسرة والاصدقاء والقبيلة، أصبحت تأثيراتها الان كبيرة في حياة الشعوب والامم وجميع

المنظمات بصرف النظر عن طبيعة اعمالها وحجمها وأهدافها، وأصبح الأفراد يشعرون بحاجتهم الى قيادة كفوءة ومؤثرة لتلهمهم وتمنحهم الامل وتوحد صفوفهم وجهودهم، وتوجههم إلى ما فيه خيرهم إلى الحد الذي يشعرون فيه انهم بدونها لا يستتب نظام حياتهم ولا يمكنهم العيش بطمأنينة ولا يتمكنون من تحقيق أهدافهم واشباع حاجاتهم.[3]

حالات تزداد فيها الحاجة إلى القيادة

لن يعدم البينة والدليل كل من يتابع تطور الاحداث التي مرت بها الانسانية بموضوعية وواقعية على ان الحاجة إلى القيادة الكفوءة الفاعلـة والمـؤثرة في السلوك والاداء والقادرة على تحقيق أهـداف تنافسـية وإدارة التغيـير بأسـلوب علمي مخطط ينقل المنظمة من حالة السكون إلى حالة الحركة والنمـو تـزداد في الحالات الآتية:

- عندما تتفاقم الازمات والشدائد adversitiesوالمشـكلات والتحـديات وترتبـك الاوضـاع وتتحقـق الخسـائر، وحين يشـعر التـابعون بـالخوف والقلق على مستقبلهم، وتزداد الضـغوط عليهم وتضـيق بهم السـبل، وتشـرئب أعنـاقهم نحـو قيـادة تكـون بمثابـة ربَّان السـفينة والطاقـة الدافعــة والدفــة الموجهة، ومخــزن الحلــول الــذي يخــرجهم إلى بــر الأمان، ويشير القرآن الكريم إلى مثل هـذه الحالـة عنـدما يخـبر عن دور موسى عليه السلام في اخراج بني إسرائيل من اضطهاد فرعون الذي كان يسومهم سوء العـذاب ويـذبح ابناءهم ويسـتحيي نسـاءهم، ودور طالوت الذي قاد بني إسرائيل كما يظهـر في قولـه تعـالى "أَلَمْ تَرَ إلى الْمَلإِ مِن بَنِي إِسْرَائِيلَ مِن بَعْدِ مُوسَى إِذْ قَـالُواْ لِنَبِيٍّ لَّهُمُ ابْعَثْ لَنَا مَلِكاً نُّقَاتِلْ فِي سَبِيلِ اللّهِ قَالَ هَلْ عَسَـيْتُمْ إِن كُتِبَ عَلَيْكُمُ الْقِتَـالُ أَلاَّ تُقَاتِلُواْ قَالُواْ وَمَا لَنَا أَلاَّ نُقَاتِلَ فِي سَبِيلِ اللّهِ وَقَدْ أُخرجْنَا مِن دِيَارِنَـا وَأَبْنَآئِنَـــا فَلَمَّا كُتِبَ عَلَيْهِمُ الْقِتَـــالُ تَوَلَّوْاْ إِلاَّ قَلِيلاً مِّنْهُمْ وَاللّـــهُ عَلِيمٌ بِالظَّالِمِين"[4]، ويظهر من هذه الاية الكريمة ان اشراف بني اسرائيل من بعد موسى عليه السلام اجتمعـوا وتشـاوروا ثم ذهبـوا إلى نـبيهم الذي يشرف على انفاذ الأعمال ولا يباشرها، وقالوا لــه ان يبعث لهم ملكا (قائدا) يتولى قيادتهم وتوجيههم وحفـزهم لتحقيـق الأهـداف في حربهم المشروعة مع عـدوهم الـذي اخـرجهم من ديـارهم وعرضـهم للهوان وأسر ابناءهم، ومن الاشارات الواضحة إلى مثـل هـذه الحالـة في القرآن الكريم ايضا دور الرسول محمد الذي اخرج الأفــراد من الظلمات إلى النور واقام دولـة اسـلامية في الجزيـرة العربيـة كـانت اللبنة الأولى للامة الاسلامية التي يتجاوز تعدادها الان المليـار ونصـف منتشرة في جميع دول العالم.

- عندما تشتد المنافسة بين المنظمات. [5]
- عندما يكون حجم المنظمة كبيرا، ونشاطاتها متعددة، وعدد العـاملين فيها كبيرا، وأهدافهم وطموحـاتهم واراؤهم متنوعة، والأسـاليب الـتي يسـتخدمونها في مواجهـة المشـكلات والتحـديات مختلفـة، لتوظـف الفرص المتاحـة لهم وللمنظمـة وتجمـع شـتات آرائهم وتسـددها وان اختلفت لكيلا تكون أمورهم فوضى وتستشري بينهم الخلافات فيتعذر عليهم تحقيق أهدافهم وطموحاتهم، ولذلك قال الرسول محمد "اذا كنتم ثلاثة في سفر فامّروا احدكم" وهذا حرص منه صـلى اللـه عليـه وسلم على إناطة أمر الأفراد إلى قائد يكون أحسنهم أخلاقا وأرفقهم بهم وأسـرعهم إلى الإيثـار، ولا ينظـر إلا لمصـلحتهم، ويجعـل نفسـه وقاية لهم، ويرشدهم إلى الصواب دون تعصّب له او تقديس، ويحسم الخلاف بينهم ـ إن وقع ـ ويحدد وجهـة سـيرهم إن تعـددت وجهـاتهم، ويحدد لكل واحد منهم عمله، ويتابع الاعمال كلها بالتوجيـه والتسـديد[6].
- عنـدما تتلاحـق التغـيرات وتتصـاعد قـوى التغيـير في كافـة جـوانب النشاط الانساني، لتكون قـادرة على مواجهـة التغيـير وتعـرّف آثـاره المتوقعــة من خلال إعــادة تحديــد الأهــداف وبنــاء الاســتراتيجيات والسياســات المســتمدة من تكنولوجيــا المعلومــات، والكشــف عن إمكانات لتطوير الأداء بتوظيف الموارد المتاحة بشكل أكثر فاعلية.
- عندما يشعر التابعون انها تتمتع بموقع بينهم ليس بامكانهم الاسـتغناء عنه، وانهم بحاجة إلى رؤيتها وتفاؤلها وتوجيهاتهـا وحفزهـا ومبادراتهـا وشجاعتها في التصدي لما لا يستطيعون التصدي له، ولا سيما عنـدما يشعرون بالاضطراب والارتباك في غيابها[7].
- عندما تخفق المنظمات في تحقيـق أهـدافها، اذ ان أول مـا يفكـر بـه الذين يرغبون في انتشـالها من انتكاسـها هـو تغيـير القيـادة والاتيـان بقيادة قادرة على تحقيق النجاح.
- عندما يتدنى مستوى مخرجـات المنظمـات النـوعي والكمي، ويرتفـع مستوى الهدر في الموارد، وتزداد احتمالات الفشل، وتتعالى شـكاوى المســتفيدين من خــدماتها ومنتجاتهــا، وتــزداد شــكاوى التــابعين وتذمرهم، ويشتد الصـراع فيمـا بينهم، او عنـدما يتخـاذلون quailعن احــداث التغيــير الــذي يمكن المنظمــة من الاســتمرار والتطــور او التصدي للتحديات والمنافسة [8].

أهمية القيادة

ذكر لورنس سومرز في كلمتـه عنـد تنصـيبه كـرئيس لجامعـة هـارفرد في تشرين الثاني 2001 قائلا: "ليس هناك ما هـو اكـثر أهميـة في القـرن الواحـد والعشرين من اعداد قادة المستقبل وتطوير أفكـار جديـدة"[9]، ونظـرا لأهميـة

القيادة فقد كُتب عنها الكثير، ويؤكد ذلك موقع الامـازون حيث عـرض 95220 عنوانا تناولت موضوع القيادة في عام 2004[10].

وتؤكد الحقائق ان المنظمات في المجتمعات المتقدمة تُولي عملية اختيـار القيادة جل اهتمامها، وتنفق مبالغ طائلـة، وتبـذل جهـودا كبـيرة لتطـوير كفـاءة القادة وخبراتهم، بعدما تبين لهـا ان التخطيـط الجيـد والتنظيم الافضـل وتـوفر المستلزمات المطلوبة لا يضمن لها اداء الاعمـال بالمسـتوى المطلـوب مـا لم تتـوفر قيـادة فاعلـة ومـؤثرة في التـابعين، وقـادرة على حفـزهم وتـوجيههم لتوظيـف امكانـاتهم وقـدراتهم بكفـاءة عاليـة في تحقيـق الأهـداف المطلوبـة، وتظهر أهمية القيادة من خلال ما يأتي:

- يتطلـع جميـع الأفـراد في مشـارق الأرض ومغاربهـا منـذ القـدم شـوقا longingإلى قيادة جيـدة تكـون كالصـمغ الـذي يشـد بعضـهم إلى بعضـم وتعمل معهم ومن اجلهم، وتهتم بمصالحهم، وتؤثرهم على نفسها وتكـون مؤثرة في حاضرهم ومستقبلهم، وقد اكد ذلك الأسـتاذ وارين بيـنيس من جامعة جنوبي كاليفورنيا الذي أمضـى حياتـه كلهـا في دراسـة القـادة في احد المؤتمرات: "انه وجد من دراسة تسعين من أكـثر القـادة نجاحـاً في أمريكا ان القيادة هي التي تقرر في النهاية ما ينجح من المؤسسات ومـا يفشل، وتبقى هي مفتاح التطور عندما تتغير الاسـتراتيجيات او العمليـات او الثقافات"[11].
- يعتمد تطـور المنظمـات والمجتمعـات على القيـادة الحكيمـة الـتي تنظم شؤونها وتقيم العدل وتسـعى في مصـالح الأفـراد جلبـاً للخـير والمكـارم ودفعاً للشر والرذائل من غير اسـتئثار او ظلم او إهمـال، وتقنـع التـابعين بأفكارها وتضفي عليهم طابعهـا المميـز إن خـيراً فخـير وإن شـراً فشـر، وتجعل أمرهم موحدا، ولا يتفرق بهم الرأي، ولا يقـع بينهم الخلاف، وتثـير الخير الكامن في نفوسهم وتحرك الساكن فيها لاستمرار الجهـد والبـذل[12].
- يصنع القادة التاريخ ويغيرون مجـرى الأحـداث واتجاهاتهـا في المنظمـات والمجتمعــات والشــعوب والامم، وتؤكــد الحقــائق ان في تــأريخ الأمم والشـعوب والمنظمـات ثمـة وقـائع وحـوادث مفصـلية كـبرى لعبت فيهـا القيادة دورا مهما وكانت سببا اما في نجاحها او انتكاسها [13].
- ينظـر إلى تـاريخ الانسـانية على انـه سـيرة ذاتيـة للقـادة، وتنسـب كـل مظاهره إلى القيادة، فهي التي تقود المجموع وتخلـق التـاريخ والمجتمـع وتجسد المجتمع في تصورها، ويؤكد ذلك الفيلسوف الاسكتلندي تومــاس كارلايـل Thomas Carlyle الـذي قـدم نظريتـه عـام 1841[14]، ويشـير الكاتب الانكليزي جون ادير John Adair في كتابه "القيادة عند الرسـول محمد ﷺ" ان الرسـول محمدا ﷺ قائـد صـنع تاريخـا جديـدا لسـكان الجزيـر العربية، ومنها انطلق إلى بقية سكان العالم، فقـد غـير اخلاقيـات أولئـك

السـكان من البـداوة والقتـل والنهب والسـلب ووأد البنـات وتعـدد الآلهة وعبادة الأصنام إلى مجتمع يؤمن بإله واحد وينظم معاملاته وعلاقاته على وفق مبادئ انسانية.

- يعتمد صلاح الأفراد او فسادهم على صلاح قيـادتهم او فسـادها، فهي لهم كالقلب بالنسبة لسائر اعضاء الجسم، ويؤكد هذا الامر الرسـول محمـد ﷺ في قوله "صنفان من امتي اذا صلحا صلحت امـتي، وإذا فسـدا فسـدت، قيل يا رسول الله ومن هما؟ قال: الفقهاء والامراء"، اذ يعـدهم التـابعون اسوة يقتدون بهم ويقتفون أثرهم ويحاولون محاكاتهم ما استطاعوا ذلك، ويشعرون انهم هم الذين يوحدون جهودهم ويلهمونهم لتحقيـق الأهـداف، ويجعلونهم يحققون انجازات ربما هم غير قادرين على تحقيقها بمفردهم، وبـدون القيـادة يتخبـط الأفـراد وتنشـب بينهم الخلافـات بسـبب تضـارب رغباتهم وأهدافهم[15].
- تمكن القيادة الجيوش من تحقيـق النصـر في المجـال العسـكري، ويـرى الشاعر الاغـريقي يوروبيـدس Euripides الـذي عـاش بين 406 – 480 قبل الميلاد ان عشرة جنود تقودهم قيـادة حكيمـة يـدحرون beat الجنـود الذين لا قيادة لهم مهما كان عـددهم[16]، ويقـول المارشـال فـوش: "إن الجيش الذي يريد أن يحقق النصر لا بد أن تتوافر لـه عوامـل حيويـة من أهمها قيادة تتولى إدارة المعركة وتحقق الهدف".
- تتـولى القيـادة من خلال التـابعين تحويـل أهـداف المنظمـات إلى نتـائج تسـهم في اسـتمرار حيـاة الأفـراد والمجتمعـات والمنظمـات وتطورهـا وريادتهـا، وبفعـل تأثيراتهـا امـا تزدهـر المجموعـات والشـعوب والامم والمنظمات او تندثر destroy او تذوي wither .
- ادرك الأفراد منذ بداية تطور الانسانية ان المجموعات التي تتولى ادارتها قيـادة كفـوءة وشـجاعة تكـون اكـثر قـدرة على حمايـة نفسـها وتحقيـق أهدافها من المجموعات التي لا قيادة لها.
- تمـنى المجتمعـات والمنظمـات والشـعوب الـتي تعـاني من قلـة dearth القيادات الجيدة بإنتكاسات كبيرة، وتعاني من مشكلات جمة.
- تحفز الأفراد لتبني أفكار واتجاهات او سلوكات جديدة، وتوظـف دوافعهم وامكانـاتهم باتجـاه غايـات او أهـداف محـددة مسـبقا، او تحثهم على أداء اعمـال غـير مسـبوقة او التحـول إلى موقـف هم ليسـوا فيـه بأسـاليب عقلانية وبصـدق وحمـاس وبأدلـة وحجج reasoning لا يسـعهم إلّا قبولهـا دون مداهنة او استعطاف او غواية.
- تمكن المنظمـــات من تأســيس علاقـــات وئـــام مـــع عملائها وزبائنهـــا والمجتمعات المحلية مبنية على الثقة، وإقناعهم بالاستثمار وتقديم المنح للمنظمات [17].
- تحفظ الشعوب عن ظهر قلب سيرة القادة الذين تركوا بصمة ايجابيـة او سلبية في تأريخهم.

- ينظر الجميع إلى القيادة على انها تحتل المرتبة الأولى في المنظمات، وهي التي تفكر وتعمل ما لم يخطر ببال الآخرين، وتجرؤ على ما يتردد الآخرون في الاقدام عليه، وتطرح خططا جديدة وتنفذ اعمالا غير مسبوقة في ضوء معطيات الحاضر وخبرات الماضي والتطلع إلى المستقبل.
- يراقب الجميع القيادة دائما، ويخضعونها للمساءلة والمحاسبة على كل كبيرة وصغيرة، وأحيانا توجه إليها الأحقاد والضغائن وتكون موضع غيرة وحسد من بعض التابعين والمنافسين والاعداء.
- تمكنت المنظمات والمجتمعات التي تولت قيادتها قيادات مخلصة وشجاعة ونزيهة من تحقيق تطورات إيجابية رائعة وجليلة كانت لها تأثيرات وفوائد لا حصر لها في حياة الأفراد على جميع الصعد امتدت إلى امد بعيد حتى بعد رحيلها، فمثلا لا زال الذين اقتنعوا بالرسول محمد وبرسالته يتبعون ما جاءهم به منذ أربعة عشر قرنا، ولم يقف الامر عند هذا وإنما لا زالوا يحفزون الآخرين للاقتناع بتلك الرسالة السامية، وسيبقى الامر هكذا إلى ان يرث الله تعالى الأرض ومن عليها، ومن جهة اخرى عانت الإنسانية كثيرا عبر مسيرتها الطويلة من ظلم القادة الطغاة، ولحقت بها أضرار مادية ونفسية جسيمة، فلا زالت الكثير من المجتمعات والمنظمات والأمم تئن من ويلات القيادات السيئة مثل هتلر الذي تركت اعماله اثارا سلبية لا تعد ولا تحصى على الشعب الألماني والشعوب الأخرى امتدت لعشرات السنين.
- ينفرط عقد اية مجموعة من الأفراد بدون قيادة وتنشب بينهم صراعات ومشكلات بسبب اختلافهم في الأهداف والرؤى، فهي التي توحد وجهات نظرهم، وتنسق جهودهم، وتحدد لهم الأهداف التي يتعين عليهم تحقيقها، وتوجههم وتحفزهم لتنفيذ اعمال أصعب فيها تحدٍ لقدراتهم، وترتقي برضاهم عن العمل، وتمكنهم من رؤية ما هو متوقع في المستقبل [18].
- تتغير انتاجية التابعين ارتفاعاً وانخفاضاً بتغيير القيادة، فهي التي تحدد لهم الاعمال التي يتعين عليهم انفاذها وأساليب تنفيذها، وتحفزهم وتبث في نفوسهم الحماس لتقديم أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المطلوبة والإقدام على اعمال كانوا يعتقدون أنهم غير قادرين على إنجازها، وفعل أمور كانت في مخيلتهم مستحيلة التحقيق، وهذا ما أكده آلن كييث حين قال: "إن القيادة في مجملها عملية تمكِّن البشر من أداء أشياء غير مسبوقة"[19].
- تصبح التابعية عقيمة ولا فائدة منها مهما كانت جيدة دون قيادة جيدة تحدد ما سيكون عليه مستقبل التابعين ومستقبل ابنائهم من خلال خططها وأهدافها.
- تخاطب القيادة عقول التابعين وعواطفهم، فهي تعد بمثابة البطارية التي تملأ قلوبهم بالأمل والشجاعة والتفوق وصنع التميز، وتحركهم بالاتجاه

الــذي يحقــق مصــلحة المنظمــة ومصــالحهم، ولــذلك يحــاول معظمهم محاكاتها منهجا وسلوكا ومظهرا لشعورهم بانها هي التي توجـه طاقـاتهم وتلهمهم وتحفزهم لتوظيف افضل امكاناتهم، وتحول ضعفهم واحباطاتهم وانكســاراتهم إلى قــوة، وتحــررهم من الــتردد والخــوف من المســتقبل، وتعـزز ثقتهم بأنفسـهم، وتجعلهم يؤمنـون بـانهم بإمكـانهم الوصـول إلى مســتقبل افضــل والتحــرك إلى ابعــد من الأمــور المقــررة مســبقا predetermined، ويرغبون بعمل ما لم يفكروا بعمله.

- توجه القيادة العناصر الإنتاجية بفاعليـة نحـو تحقيـق الأهـداف، وتسـتطيع بالتعاون مع التابعين تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج [20].
- كشفت الدراسات في الولايات المتحدة الامريكيـة ان 84% من مجمـوع العاملين يبحثون عن فرص لتغيير المنظمـات الـتي يعملـون فيهـا بسـبب عدم اقتناعهم بالقيادات التي يعملون معها او استيائهم discontent منها[21].
- تمكن الزبائن من الحصول على الخدمات والمنتجات التي تلـبي رغبـاتهم في زمان ومكان حـاجتهم إليهـا، وتسـهم في تطـوير حيـاتهم على جميـع الصعد، وتجعلهم اكثر انتاجا وابداعا وامتاعا[22].
- يعد النقص الكمي والنـوعي في القيـادة المؤهلـة والمـؤثرة من الأخطـار العشرة التي تواجه الإنسانية في المستقبل، ويؤكـد بحث نشـرته جامعـة مشيكان[23] ان المنظمـات في الـدول المتقدمـة والمتناميـة تعيش أزمـة قيادة [24]،ـ كمـا ان المختصـين في القيـادة في الولايـات المتحـدة امثـال بيرنز Burns وغاردنر Gardner وكرين ليف Green Leaf يشعرون بالقلق من نـدرة القيـادات المتمكنـة على مسـتوى العـالم إلى درجـة وصـفوها بالمشكلة العالمية.

ورغم أهمية القيادة ولا سيما في المرحلة المعاصرة، لا زال الاهتمام بهـا في المجتمعـات المتخلفـة دون المسـتوى المطلـوب، ويرجـع ذلـك إلى عـدة عوامل من اهمها: ان تلك المجتمعات تجهل أهمية القيـادة ودورهـا في تحقيـق الأهداف وتوحيد صفوف الأفراد، ويشغل هذا الموقع الحيوي فيهـا بالوراثـة و/او على وفق اعتبارات ليس لها علاقة بالكفاءة والخبرة والمؤهلات، وينصـب جـل اهتمام القيادات في تلك المجتمعات على تحقيـق مصـالحها الشخصـية وتنفيـذ اجندات الجهات التي مكنتها من الحصول على موقـع القيـادة، كمـا ان القيـادة فيها تنقصها الخبرة والكفـاءة المطلوبتـان لقيـادة التـابعين على وفـق أسـاليب انسـانية، ولا زالت توظـف الاكـراه في القيـادة، وتسـتقطب حولهـا المـتزلفين والمـداحين وتبعـد عنهـا التـابعين الاكفيـاء الشـجعان، وتشـغل الجميـع بأزمـات مفتعلة.

الفصل الثالث

أهداف القيادة

تشكل الأهداف التي يتعين على القيادة تحقيقها، ولا سيما الأهداف الاستراتيجية التي لها تأثيرات كبيرة على المنظمة والتابعين والذين لهم علاقة بأعمال المنظمة، تحديا يفرض نفسه عليها في جميع المنظمات والمجتمعات، وتمثل اختبارا حاسما لقدرتها وكفاءتها وشجاعتها واصرارها.

ويتعين على القيادة ان لا تعد الأهداف نهايات بالامكان الوصول إليها بسهولة ضمن مدة زمنية قصيرة، وإنما عمليات متتالية تشكل مستقبل المنظمة والتابعين في بيئة يتزايد فيها الغموض والتحديات والمشكلات وتقل فيها الفرص والمناصرون.

وينبغي للقيادة ان لا تتخلى عن أهدافها تبعا لنزواتها او عندما تواجهها مشكلات او تحديات سببها التطورات الهائلة التي تشهدها المرحلة المعاصرة في جميع القطاعات الاقتصادية، واقتصاد العولمة والمنافسة الشديدة، وندرة الموارد الأساسية، وتزايد مساحة الحرية التي يتمتع بها التابعون والزبائن.

أهمية تحديد الأهداف

تكون جميع اعمال القيادة عبثا تنظّمه المصادفات، وتذهب جميع جهودها واموال المنظمة سدى اذا لم تكن لديها أهداف طموحة تسعى إلى الوصول إليها، ويكون مثلها مثل قائد المركبة الذي يسير في بحر متلاطم الأمواج دون معرفة الجهة التي يروم الوصول إليها، او كرامي سهامٍ معصوب العينين لا يعرف إلى اي مكان تذهب السهام التي يرميها، ويقول ديفيد تورت "لا يكفي أن تكون كادحا، فالنمل أشد كدحا، ولكن المهم معرفة ما الذي تكدح من أجله"[1].

ونظرا لأهمية تحديد الأهداف فقد حدد الله تعالى الهدف الذي من اجله خلق الانس والجن في قوله تعالى "مَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ"[2]، وتتجلى القصدية من خلق الناس في قوله تعالى "**أ**فَحَسِبْتُمْ إنما خَلَقْنَاكُمْ عَبَثًا وَأَنَّكُمْ إِلَيْنَا لَا تُرْجَعُونَ"[3].

وقد اثبت ما لا يُحصى من الدراسات والبحوث والتجارب أن سبب إنتكاس الكثير من القادة وإخفاقهم في الوصول إلى أهدافهم لم يكن لضعف في قدراتهم، او سوء الظروف التي يعملون فيها او نقص الموارد المتاحة لهم، وإنما لأنهم على نحو جوهري لا يعرفون ما هي الأهداف التي يطمحون إلى تحقيقها، او انهم يتعاملون مع المستقبل بفوضى تامة، او انهم لا يعرفون ماذا يتعين عليهم تحقيقه بعد الوصول إلى أهدافهم، او يضعون لهم أهدافا ليس

باستطاعتهم تحقيقها، او تكون أهدافهم متواضعة وليس فيها تحديات لقدراتهم وامكاناتهم، ويوضح الآتي أهمية أهداف القيادة[4]:

- تعكس الأهـــداف تصـــورات القيـــادة وتـــبين مـــا تســـعى إلى تحقيقه في المستقبل، وتـبين الأسـباب الحقيقيـة لوجودهـا في ضـوء معطيـات البيئـة والامكانات المتاحة لها، وطبيعة التابعين وثقافاتهم وطموحاتهم وامكاناتهم وحاجـــاتهم وأهـــدافهم وثقتهم بهـــا وولائهم لهـــا وعلاقـــاتهم بها، وأهـــداف المنافسين والمناوئين لها وأساليبهم.
- يعتمد التحاق التابعين بالقيادة على مدى التوافـق بين أهـدافهم وأهـدافها، فهي التي تمنحهم أسبابا تجعلهم مرتبطين بـأمر أكـبر من أنفسـهم يتمثـل بتحقيق اضافات نوعيـة للمنظمـة ولهم وللمجتمع، وتجعلهم يشـعرون انهـا تسهم في تقويم خلل او تعزيز صواب، او تغيـير مبغض مرفـوض، او تعزيز محبوب مرغـوب لـديهم، وتعـدل البنيـة النفسـية الداخليـة لهم، وتحفـزهم للاستجابة والتوجه إلى السلوك المرغوب فيه من خلال إحـداث تغيـير في مواقفهم الفكريـة والعاطفيـة، او تحـولهم من معارضـين او غـير مكـترثين بأفكار القيادة او سلوكها إلى مؤيدين لها.
- تحفـز الجميـع (القيـادة والتـابعين) لتركـيز جـل اهتمـامهم على الاعمـال الضـرورية لبلـوغ الأهـداف، وتطلـق طاقـاتهم وامكانـاتهم للعمـل بكفـاءة والتحرك إلى ابعد من الامور المقررة مسبقا.
- تعزز صورة القيادة لدى التابعين او تغيرها او تحدث لديهم تراجعات.
- لا يستطيع أحد أن يقود فردا او أفراداً دون أن يوضح لهم المستقبل الـذي ينتظرهم ويقنعهم بأهمية الوصول إليـه، فالسـفينة الـتي يبحـر قبطانهـا بلا هدف لن تنال ثقة راكبيها ولا طاقمها.
- يعتمـــد نجـــاح القيـــادة او فشـــلها إلى حـــد كبـــير على كفاءتهـــا في تحديـــد الأهداف، وعلى قدرتها على إقناع التابعين بتنفيذ الاعمال المطلوبـة لبلـوغ تلك الأهداف.
- تحدد للتابعين ما يتعين عليهم فعله من اجل الوصول إلى الأهداف، وتحـــدد لهم ادوارهم ومســؤولياتهم في تحقيقهـــا، وتساعدهم على التنســيق فيمـــا بينهم .
- توفر معايير تسهم في معرفة كفاءة القيادة والتابعين في تحقيق مـا يتعين عليهم تحقيقه.
- تساعد على تحديد الموارد والامكانات والأسـاليب المطلوبـة للوصـول إلى الأهـداف، وتنظيم الفعاليـات حسـب أولوياتهـا من حيث الأهميـة وتتابعهـا، والفعاليات الموازيةparallel activities (وهي الفعاليات التي يمكن تنفيذها في نفس الـوقت الـذي تنفـذ فيـه فعاليـات اخـرى)، والفعاليـات المتتابعة Sequential activities (وهي فعاليات لا يمكن ان تُنفّذ ما لم تُنجَز فعاليات معينة).

- تحفز القيادة للاستعداد لمواجهة التحديات والازمات والمعيقات.

أهداف القيادة

- استمرار تطور المنظمة من خلال زيادة فاعلية عناصر الانتاج المتاحة لها وتوظيفها بكفاءة عالية تسهم في تعظيم مخرجاتها وزيـادة ربحيتهـا رغم المنافسة والتحديات التي تواجهها.
- ارضاء الزبائن الحاليين والمحافظة على استمرار تعـاملهم مـع المنظمـة واستقطاب زبائن آخـرين، وقـد أشـار هـارت Hart في دراسـة لـه عـام 1988 تناولت الشركات الخدمية إلى أن زيادة رضـا الزبـائن بواقـع 1% يؤدي إلى زيادة العائد على حقوق الملكية بواقع 5%، وبعـد ذلـك اجـرى رايشيلد Reichheld دراسة تنـاولت شـركة بيـع البطاقـات الائتمانيـة في الولايات المتحـدة فوجـد أن زيـادة جهـود الاحتفـاظ بـالعملاء بواقـع 5% خلال خمس سنوات أدت إلى زيادة الأرباح بواقع 60%، وكشفت دراسة رايشـيلد وساسـيرReichheld and Sasser في عـام 1990 أن تكلفـة الاحتفاظ بالزبـائن الحـاليين أقـل بواقـع خمس مـرات من تكلفـة جـذب الزبـائن الجـدد، ولـذلك يعتقـد الكثـيرون أن الهـدف الـرئيس لمعظم المنظمات والشغل الشاغل لها هو رضا الزبون، وعليها في الـوقت ذاتـه جعل تكلفة استمرار الزبائن الحاليين واكتسـاب زبـائن آخـرين في الحـد الأدنى[5].
- الارتقـاء بمعـدلات الابـداع والتجديـد والابتكـار والاسـتفادة من معطيـات التطورات العلمية والتقنية.
- تعزيز قوة القيادة وقـوة المنظمـة باسـتمرار، واضـعاف قـوة خصـومهما ومنافسيهما.
- تطـوير المجتمـع المنظمـة باعتبـاره الوعـاء الـذي تسـوق لـه منتجاتهـا وتحصل منه على عوامل استمرارها وتطورها، وقـد دفـع هـذا الامـر إلى ظهور فرع من فروع المعرفة الاداريـة يطلـق عليـه ايكولوجيـة ecology الإدارة يتنـاول دراسـة جميـع مـا يحيـط بالمنظمـة (العوامـل الجغرافيـة والسياسـية والتاريخيـة والاقتصـادية والثقافيـة والاجتماعيـة والسـلوكية وغيرها) وتكـون لـه تـأثيرات على قـدرة القيـادة على تحقيـق الأهـداف، ويجعلها على صورة معينـة ويمنحهـا خصـائص بـذاتها من حيث العلاقـات والمعاملات والقيم والأهداف والسلوك [6].
- تمكين التابعين من تحقيق أهدافهم واداء الاعمـال المنوطـة بهم بكفـاءة عالية، وتشجعهم على اتخاذ قرارات تسهم في تحقيق التنسيق والتكامل فيما بينهم وبين القيادة.

طبيعة أهداف القيادة

- أهـداف اسـتراتيجية تـبين مـا يمكن تحقيقـه في الامـد الطويل، واخـرى مرحليـة تسـهم في تحقيـق الأهـداف الاسـتراتيجية، ويتعين على القيـادة تركـيز جهودهـا وجـل اهتمامهـا على الأهـداف الاسـتراتجية والتضـحية بالأهداف المرحلية في حالة تقاطعهـا مـع الأهـداف الاسـتراتيجية، وهـذا يتطلب من القيادة مقاومة بريق إغراء النجاحات البسيطة والمؤقتة التي قد تؤدي إلى إنتكاسات كبيرة في المستقبل، مع ضرورة إيمانها بـأن مـا لا يدرك كله لا يترك جله.
- أهداف مفيدة تسـهم في اسـتمرار المنظمـة وتطورهـا، وتمكن التـابعين من بلوغ أهدافهم، وتفيد مجتمع المنظمة، وتجعـل العـالم مكانـا افضـل، وأهداف ضارة تحطم المنظمة وتكون لها انعكاسات سلبية على التابعين والمنظمة ومجتمعها، وتؤكـد الوقـائع ان ادولـف هتلـر كـانت لـه أهـداف ضارة الحقت أضرارا مادية ومعنويـة بالعديـد من الشـعوب لعـدة عقـود، وكذلك كانت أهداف جمال عبـد الناصـر وصـدام حسـين ومعمرالقـذافي وغيرهم من القادة المتسلطين [7].

مواصفات أهداف القيادة

- محددة على هدى رؤية مستقبلية واضحة مستوعبة الماضي ومستشرفة المستقبل بتفاؤل.
- تكون إنسانية وتهدي إلى الحق والعدل، وتحقق التطور للجميـع (قيـادة وتـابعين) على اسـاس فـوز جميع الاطـراف Win-Win وليس فـوز أحـد الاطراف على حساب الاطراف الأخرى.
- تمكن المنظمة من الاستمرار في التطـور وتسـهم في تنميـة المجتمـع الذي تعمل المنظمة في إطاره.
- تكون مثيرة لاهتمام التابعين، وتلبي حاجاتهم المادية والنفسية والاجتماعية، وتفجر طاقاتهم، وتحفزهم لتوظيف افضل ما لديهم لتحقيقها، وتحمل لهم أحلاماً مهمة وطموحات كبيرة حتى في أحلك حالات الضيق والمواقف العصيبة والتحديات، وتجعلهم يشعرون بانهم مطمئنون في حاضرهم وواثقون من مستقبلهم، وانهم قادرون على الابتكار والإبداع وتقديم المقترحات والمبادرات، وتجويد مخرجات المنظمة كمياً ونوعياً، وتغير توجهاتهم وقناعاتهم وسلوكهم وطريقة تفكيرهم ونظرتهم إلى الامور والأفراد والمواقف، وتجعلهم مختلفين تماما عما كانوا عليه بصورة مثيرة، وتسهم في تطورهم معرفياً ووجدانيا، وتصقل groom مهاراتهم وتعمق ايجابياتهم وتطور كفاءتهم، وليس فيها ما لا ينسجم مع توجهاتهم وأهدافهم، وتجعلهم يشعرون انهم مساهمون فاعلون في تحقيق أهداف المنظمة، وتزيد من ارتباطهم بالقيادة والمنظمة[8].

- تضيف امكانات التابعين إلى امكانات القيادة، وتحفزهم للتعاون معها، والاعتراف بقيمتها واهميتها واحترام اتجاهاتها، وتنمي اتجاهاتهم الايجابية نحو المنظمة وتزيد من فاعلية التواصل بينهم وبين القيادة من اجل انجاز الاعمال ومعالجة المشكلات والاستجابة للمتغيرات في بيئة العمل بكفاءة عالية.
- يشكل تحقيقها تحديا للجميع (قيادة وتابعين)، ويحفزهم على تطوير معلوماتهم وخبراتهم وأدائهم، وينبغي ان تدرك القيادة انه كلما كانت الأهداف صعبة التحقيق عزت في عينها وفي عين التابعين فيعز عليهم التفريط بها اما اذا كان من السهل تحقيقها هان عليهم التفريط بها.
- لا تتقاطع مع أهداف التابعين**،** وتحقق موازنة انسانية بين الاهتمام بأهداف التابعين وأهداف المنظمة، وكذلك تحقق موازنة بين أهداف المنظمة وأهداف مجتمع المنظمة.
- لا تقتصر على الحصول على الربح، بل تتجاوز ذلك إلى الاهتمام بتنمية الجوانب الانسانية التي لها علاقة بأهداف التابعين ومعالجة مشكلاتهم (followers-centered).
- تخلق مناخا مناسبا للعمل يزيد من إحساس التابعين بالهوية المشتركة والمسؤولية التضامنية مع القيادة تجاه المهام المطلوب إنجازها.
- تكون واضحة وجلية في مقاصدها، وتيسر الظفر بها باقل الجهود والاموال والاوقات، وقد حرص الرسول صلى الله عليه وسلم وخلفاؤه الراشدون من بعده على توجيه الولاة والقـادة وبيان ما يراد منهم تحقيقه بدقة شديدة حتى يكونوا على بينـة من أمرهـم، فلا يقعوا في تقصير في المطلوب، او تجاوز لما ليس بمراد[9].
- تحفز الجميع للسعي إلى التطور الشخصي والمهني.
- تنظم العلاقات بين القيادة والتابعين على اساس تبادل التعاون والثقة والولاء، وتمنع الظلم والاستبداد والاحتكار والجشع والانانية والتحاسد.
- تكون فوائدها اكثر من تكلفتها، وتكون غير متضاربة، ويكمل بعضها البعض.
- تتميز بالمرونة، وتمكن القيادة من إدخال التعديلات والتغييرات اللازمة لمواجهة التغيرات والعقبات المتوقعة، وتوفير البدائل.
- تكون ممكنة التحقيق attainable في ضوء المعطيات والفرص والتحديات وليس فيها ما يشق على التابعين تحقيقه.
- تكون واقعية realistic وموضوعية وواضحة وبعيدة عن الافراط في التفاؤل او التشاؤم، ولها سقف زمني، اذ إن أهدافا بدون وقت محدد لتحقيقها لا تكون سوى أمنيات، ولا تصبح إلتزاما يتعين على القيادة الوفاء به.
- تكون مكتوبة وتُبَلَّغ إلى التابعين وتوضّح لهم.

- تكون قابلة للقياس لكل عمل في المنظمة ولكل انسان يعمل فيها بهدف مقارنة المتحقق منها بعد تنفيذ الخطط مع الأهداف المحددة بالخطط، وتحديد الانحرافات بينهما، وتشخيص اسبابها، واتخاذ الاجراءات التي تسهم في الحد منها في المستقبل.

ويظهر مما تقدم ان على الإدارة مراعاة ما يأتي عند تحديد الأهداف:

- جعل الأهداف الفرعية جزء من الأهداف العامة، وتسهم الأهداف المرحلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- تحديد سقف زمني يتم خلاله تحقيق الأهداف.

المؤثرات في تحقيق أهداف القيادة

ينبغي ان تدرك القيادة ان تحقيق الأهداف امر لا يمكن الوصول إليه بسهولة، ويتوقف على العوامل الآتية [10]:

- كفاءة القيادة وشجاعتها ونزاهتها ورؤيتها وامكاناتها وقدرتها على اختيار البديل الافضل والنظر إلى المتغيرات في المنظمة وفي البيئة المحيطة بالمنظمة من زاوية مختلفة عن الآخرين، واستعدادها لحمل مسؤولية قراراتها ومواجهة المنافسة والتحديات والمشكلات والاستفادة من الفرص المتاحة، واصرارها على المضي نحو أهدافها دون ان تخشى الانتكاس او الفشل.
- كفاءة التابعين وشجاعتهم ومعنوياتهم ونشاطهم وحيويتهم وفهمهم لادوارهم ومسؤولياتهم، وامتلاكهم القابلية والرغبة على النمو viable في اعمالهم، واقتناعهم برسالة القيادة وأهدافها، وانسجامهم معها، ورغبتهم باضافة امكاناتهم إلى امكاناتها، وتقديم الدعم المطلوب لها، وشعورهم بان استمرارهم معها يمكنهم من تحقيق أهدافهم، وتؤكد الوقائع ان المنظمات التي لا تكون معنويات التابعين فيها مرتفعة وانتاجيتهم متدنية وهم غير راغبين في الاستمرار مع القيادة تتآكل attrition ولا تقوى على مواجهة المنافسة، وربما تتهاوى stagger وتتلاشى على الامد البعيد[11].
- وجود بيئة غنية بالفرص والموارد المطلوبة لتنفيذ الاعمال، وفي ذات الوقت تقبل مخرجات المنظمة.

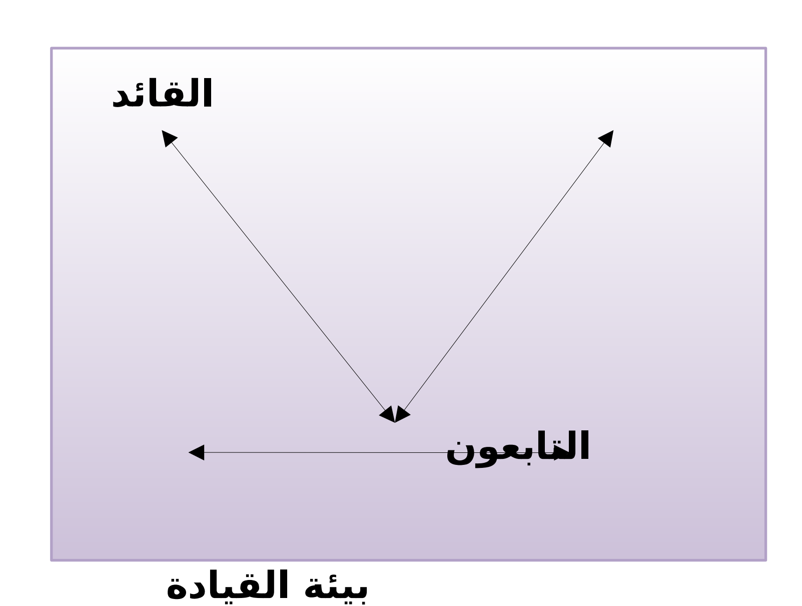
الفصل الرابع

عناصر عملية القيادة

لا تتحقـق عمليـة القيـادة مـا لم يكن هنـاك قائـد يمثـل الشـرارة spark وتابعون يمثلون الوقود fuel وموقف يمثل دور الاوكسجين يتفاعلون في إطـار بيئة محددة، وتخلق هذه العناصرالنار "القيادة" وتحافظ على استمرارها، وهذه النار قد تكون ممتعة ودافئة وتوظف في مجالات مفيدة او تتوهج وتدمر كل ما يقف في طريقها او تخفت او تموت[1]، ويقول الشاعر الأفوه الاودي:

"والبيت لا يبتنى الا له عمد ولا عماد اذا لم ترسَ اوتـادُ
فإن تجمع اوتادٌ وأعمدة وساكنٌ بلغوا الامر الذي كادوا"

ويظهر من الشكل رقم (1) ان عملية القيادة تتكون من عدة عناصر متفاعلة مع بعضها البعض هي القيادة والتابعين والمواقف وبيئة تتفاعل في إطارها تلك المتغيرات، ويؤثر كل واحد منها في العناصر الأخرى ويتأثر بها بصورة مباشرة وفاعلة في ضوء معطيات البيئة وفرصها وتحدياتها، وفيما يأتي عناصر عملية القيادة:



شكل رقم (1)

عناصر عملية القيادة

أولا: القائد

ينبغي ان يكون القائد قدوة للتابعين ومؤثرا فيهم، ويحدد لهم اتجاههم، ويتحلى بالشجاعة والاقدام عند الازمات والمشكلات المعقدة والمهمات العسيرة التي يتبرم منها الآخرون او عندما تتطلب الامور استجابات مبتكرة، ولا يخشى التحديات والغموض، وتكون له رؤى وتوجهات وخطط وأهداف استراتيجية يسعى إلى تحقيقها في ضوء فلسفته وامكاناته وخبراته ومعطيات البيئة وفرصها وتحدياتها، وهو كما يقول الشاعر طرفة بن العبد:

"إذا القوم قالوا من فتى خلت أنني عنيت فلم أكسل ولم أتبلد"

ولا بد ان يحظى القائد بقبول التابعين، ويجعلهم يتبعونه طوعا إلى حيث لا يمكنهم الذهاب بمفردهم، ويهتم بهم وبأهدافهم وعواطفهم ورغباتهم، ويوجههم ويعلمهم ويدربهم ويكسبهم مهارات وسلوكات جديدة، ويطور قابلياتهم على الابداع، ويغير توجهاتهم وأفكارهم وحاجاتهم، ويقيم جهودهم وسلوكهم، ويوفر لهم فرصا للتعبير عن أفكارهم، ويشركهم معه في التخطيط وصنع القرارات وفي المكتسبات والمخاطر، ويكون حاضرا وجاهزا عندما يكونون بحاجة له، ويجعل آمالهم في الوصول إلى الأهداف حقيقة واقعة بمختلف الأساليب المشروعة، ولا يمارس دوره من خلال اصدار الاوامر إليهم وفرضها عليهم وإنما بإقناعهم بها[2].

ثانيا: التابعون

لا تتمكن القيادة من تحقيق أهدافها مهما اوتيت من خبرة وامكانات ما لم يكن معها تابعون شجعان وكفء ومقتنعون بها، ويدعمونها، وراغبون في التطور والعمل معها بحس اخلاقي عال strong sense of ethics ويتحدون معها في الرؤى روحيا وذهنيا ونفسيا، ويتفهمون مهمتها ورسالتها ويلتزمون بهما، ويرغبون معها في استمرار المنظمة وتطورها، ويسهمون معها في توفير بيئة عمل تشجع على التعاون والثقة وتبادل الولاء بينهم ومستعدون لحمل مسؤولية الاشتراك معها في عمليات التخطيط وصنع القرارات.

وتؤكد الحقائق ان للتابعين عبر مسيرة الانسانية تأثيرات خطيرة في القيادة في جميع المنظمات مهما تباينت احجامها واختلفت في طبيعة اعمالها، فهم اما يسهمون في تألقها وتمكينها من تحقيق أهدافها في الاستمرار والتطور، او في انتكاسها او تدميرها ruin والاطاحة بها depose رغم كفاءتها وتوفر الامكانات لها.

وقد اضفت التطورات الهائلة التي حدثت مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعلمية والتقنية أهمية متزايدة على التابعين، وسلطت الاضواء عليهم، وأكسبتهم المزيد من القوة، وزادت من تأثيراتهم في القيادة والمنظمات.

ثالثا: الموقف

يمثل الموقف الصمغ الذي يربط بين القيادة والتابعين، وتكون له تأثيرات (ايجابية او سلبية) كبيرة على قدرة القيادة على تحقيق الأهداف، ولذلك ينبغي ان تمتلك القيادة القدرة على دراسة كل موقف تواجهه بعناية فائقة لكي تتمكن من تحديد الاجراءات المناسبة والاسلوب القيادي المطلوب، ويتعين عليها التعاون مع التابعين من اجل توظيف الموقف لصالحها وتقلل من تأثيراته السلبية التي ربما تجعلها تتعرض إلى انتكاسات setbacks تمنع استمرارها وتطورها[3].

ويؤكد ما تقدم ان على القيادة ان تجعل التابعين على بينة من جميع المواقف التي تواجهها بكل صراحة وتوضح لهم تأثيراتها (الايجابية والسلبية) على حاضر المنظمة ومستقبلها وانعكاساتها عليهم بموضوعية شديدة، ولا سيما عندما تكون المواقف غير مسبوقة او غامضة من اجل ان يكون الجميع على استعداد للتعاطي مع المواقف بحذر شديد وبموضوعية وحنكة وحكمة[4].

ولا بد ان تدرك القيادة انها ليس بامكانها ان تكون صالحة لجميع المواقف، فهناك مواقف قد تحقق فيها نجاحا متميزا وتكون سببا في استمرارها وتطورها، وهناك مواقف تمنى فيها بانتكاس، ومن الامثلة الواضحة على ذلك ونستون تشرشل Winston Churchil رئيس وزراء بريطانيا فقد حقق نجاحا واضحا وكبيرا في إدارة الحرب الكونية الثانية ولكنه اخفق تماما في إدارة بريطانيا بعد انتهاء تلك الحرب[5].

طبيعة المواقف التي تواجه القيادة

تتباين المواقف التي تواجه القيادة من حيث مصدرها وصعوبتها كالآتي:

1. مواقف مصدرها البيئة الداخلية للمنظمة، ومواقف مصدرها البيئة الخارجية للمنظمة، وتؤكد الحقائق ان القيادة في الغالب تستطيع السيطرة على معظم متغيرات المواقف التي مصدرها البيئة الداخلية ومعالجتها بسهولة، اما المواقف التي مصدرها البيئة الخارجية فتكون

عادة اكثر صعوبة وتعقيدا، وتكون معظم متغيراتها خارج سيطرة القيادة، وتتطلب معالجتها والسيطرة عليها جهودا وموارد كبيرة.

2. مواقف صعبة ومعقدة ومواقف بسيطة، وتترتب عن الإخفاق في المواقف صعبة والمعقدة نتائج سلبية لها أضرار فادحة على المنظمة والقيادة وحتى الجهات التي لها علاقات بالمنظمة والتابعين، وتتطلب مواجهة هذه المواقف من القيادة حشد الكثير من الامكانات من اجل السيطرة عليها وتوظيفها لصالحها، اما المواقف البسيطة فلا تترتب عن الإخفاق فيها أضرار تذكر وتستطيع القيادة معالجتها بسهولة.

رابعا: البيئة

لا تعمل القيادة في فراغ وإنما في إطار بيئة فيها العديد من المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والعلمية، وتعيش مع تلك البيئة في حالة تفاعل مستمر من الاخذ والعطاء والتأثير المتبادل.

وتلعب البيئة دورا هاما في تشكيل اسلوب تفكير القيادة واهتماماتها وسلوكها ومعتقداتها واخلاقها واتجاهاتها وأهدافها، وهذا يؤكد ان نجاح القيادة او احفاقها يعتمد إلى حد كبير على ما توفره لها البيئة من فرص ومعطيات ومدخلات لتنفيذ الاعمال التي تحقق الأهداف، وما تفرضه عليها من تحديات challenges ومحددات limitations [6].

وتختلف البيئة التي تعمل في إطارها القيادة في المرحلة المعاصرة تماما عما كانت عليه في الماضي، فبعدما كانت البيئة بسيطة في معطياتها وفرصها والامكانات المتاحة فيها، ولا تحدث فيها تغيرات سريعة وكبيرة، وليس فيها تحديات كبيرة تؤثر في قدرة القيادة على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، أصبحت بسبب التطورات التي تحدث في جميع القطاعات، ولا سيما في المواصلات والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، معقدة ويسودها الكثير من الغموض ambiguity والتعقيد والاضطراب، وتتشابك عناصرها بشكل سريع ومعقد، وتشهد تغيرات مفاجئة ومؤثرة في القيادة، ومن جانب آخر تتوفر فيها العديد من الفرص.

وقد تكون البيئة داعمة لقرارات القيادة وسلوكها وتوفر لها فرصا متعددة للازدهار thrive او لا تكون كذلك، وقد كشفت الدراسات التي اجرتها جامعة هارفارد في عام 1952عن ثلاث توقعات ستحصل في المستقبل في مجال الاعمال، منها حصول العديد من التغيرات وسيكون معدل تلك التغيرات اكثر مما كان عليه في السابق، وستكون المنافسة بين المنظمات اقوى مما كانت، وستتوفر أمام القيادة فرص عديدة اكثر من السابق، وان تلك الفرص ستكون مختلفة عن الاعمال المعتادة في الوقت الحاضر، وتفرض على القيادة التحرك بسرعة للاستفادة منها اذا ما ارادت ان تستمر وتزدهر أمام منافسيها، وهناك

توقع آخر أضيف لاحقا وهو ان المنظمات لا تستطيع الاستمرار والتطـور مـا لم تتكيف بسرعة مع التغيرات المؤكدة في البيئة والتي لا مفر منها[7].

ويظهر مما تقـدم ان على القيـادة معرفـة البيئـة بدقـة شـديدة من اجـل تحديد الفرص والتحديات فيها وتأثيراتها على مواطن قوتهـا وضـعفها، ومعرفـة الاعـراف والقيم الاخلاقيـة والتقاليد السـائدة فيهـا، ومراقبـة التطـورات الـتي تحدث فيها باستمرار ولا سيما تلك التي لها علاقــة بالمنظمــة، وكيـف تفلح في الحصول على دعمها ومؤازرتها في سعيها لتحقيق أهدافها، وكيف تسيطر على الاحداث ولا تسمح لها باسـتنزاف طاقاتهـا او حرفهـا او منعهـا عن المضـي في الاتجـاه الـذي يوصـلها إلى أهـدافها من خلال اخـذ جميـع متغـيرات البيئـة بعين الاهتمام عند اعداد الخطط والاستراتيجيات واتخاذ القرارات، وتطـوير أسـاليبها وادواتها باستمرار من اجل تمـتين روابطهـا مـع البيئـة والاسـتفادة من الفـرص والمعطيات والمـوارد المتاحـة فيهـا وتوظفيهـا في المجـالات الـتي تمكنهـا من خفض التصادمات والخلافات معها إلى اقل مسـتوى ممكن وتصل إلى أهـدافها بكفـاءة، ويقـول جـارلس دارونCharles Darwin ليس من الضـروري ان يكون البقـاء للأقـوى وإنمـا للكائنـات الاكـثر قـدرة على التكيـف مـع الظـروف المتغـيرة، وكتب دامـون ريونـون Damon Runyon بـان السـبق ليس من الضروري ان يكون للاسرع[8].

وقد اشار الكاتب الانكليزي جـون ادير John Adair في كتابـه "القيـادة عند الرسول محمـد"، ان الرسـول محمـدا ﷺ اسـتطاع فهم القواعـد السـلوكية القبلية والممارسات والعادات والتقاليد في الجزيرة العربية بموضوعية شـديدة مكنته من ان يصبح قائدا ملهما للمجتمـع، ويـرتقي بمسـتوى اخلاقيـات سـكان تلـك الجزيـرة إلى المسـتوى الـذي اراده الاسـلام لجميـع النـاس، ولم يـنزل بمستوى رسالة الاسلام إلى اخلاقيات أولئك السكان.

عناصر بيئة القيادة

تتألف بيئة القيادة من العناصر الآتية (9):

1. البيئة الخارجية: وتتكون من عدة قطاعات (اقتصادية، وعلميـة، وتقنيـة، وسياسية، وثقافية، واجتماعيـة، ودينيـة، وطبيعيـة وغيرهـا) لهـا تـأثيرات كبـيرة في القيـادة، فهي امـا تهـددها وتعيــق وصــولها إلى الأهــداف المنشودة، او تمكنها من تحقيق أهدافها من خلال توفر الدعم والفــرص وعوامل الانتاج وقبول منتجات المنظمة.
2. البيئـة الداخليـة: وتضـم التـابعين والامكانـات الماليـة والتقنيـة المتاحـة للمنظمة، وأساليب العمل واجراءاته.

موقف البيئة من قيادة الرسول محمد صلى الله عليه وسلم

يتألف موقف البيئة من قيادة الرسول محمد صلى الله عليه وسلم من جزئين هما:

الجزءالاول: الموقف السلبي وكان قبل فتح مكة المكرمة:

بدأ هذا الموقف مع بداية دعوة الرسول محمد صلى الله عليه وسلّم الناس للاسلام سراً في بيت الأرقم ابن الأرقم، فقد استهزؤوا به عندما اعلنها وكانوا عندما يمرون به وهو يتعبّد حول الكعبة يضحكون سخريةً منه ظناً منهم أن ذلك سيحمله على التوقف عن دعوته، ولكن ما ان استيقنوا انه لم ولن يتوقف اخذوا يحاولون إلحاق الأذى به وبأتباعه، ورغم ذلك لم يحققوا ما كانوا يصبون إليه، ورد عليهم من خلال مخاطبته لعمه ابو طالب "والله يا عم لو وضعوا الشمس في يميني والقمر في شمالي على أن أترك هذا الأمر حتى يظهره الله أو أهلك فيه ما تركته"، وقد دفع هذا قريشا ان تشدد من محاربتها له للمسلمين الذين اتبعوه بشتى الوسائل، ومن هذه الوسائل اتهامه بمختلف التهم، والاعتداء عليه وعلى اتباعه ومحاولة قتله، وفرض مقاطعة اجتماعية واقتصادية عليه وعلى المسلمين مما اضطره الى الهجرة الى المدينة، واستطاع هناك تأسيس دولة الاسلام التي اخذت قريش تحسب لها الف حساب.

الجزء الثاني: الموقف الايجابي وكان بعد فتح مكة المكرمة

بدأ هذا الموقف منذ ان جَهَّزَ الرسولُ محمدٌ صلى الله عليه وسلم بعد عام من صلح الحديبية جيشاً قوامه عشرة آلاف رجل لفتح مكة، وتحرَّك الجيشُ حتى وصل مكة، فدخلها سلماً بدون قتال، ولمَّا نزل بمكة واطمأنَّ الناسُ، جاءَ الكعبة فطاف بها، وجعل يطعنُ الأصنامَ التي كانت حولها بقوس كان معه، ويقول: «جَاءَ الْحَقُّ وَزَهَقَ الْبَاطِلُ إِنَّ الْبَاطِلَ كَانَ زَهُوقًا» و«جَاءَ الْحَقُّ وَمَا يُبْدِئُ الْبَاطِلُ وَمَا يُعِيدُ»، ورأى في الكعبة الصورَ والتماثيلَ فأمر بكسرها، ولما حانت الصلاة، أمر الرسولُ محمد بلالاً بن

الفصل الخامس

مصادر قوة القيادة

لا غـنى للقيـادة عن القـوة power فبهـا تتمكن من انفـاذ خططهـا وتأدية اعمالها وتحقق أهداف المنظمة واهداف التـابعين وتـؤثر فيهم وتـوجههم وتحفزهم، ولذلك يتعين على القيادة ان تطمح لامتلاك القوة وتعمل جهـدها من اجل تحويل ذلك الطموح إلى حقيقة يشعر بهـا الجميـع، ويخـبر اللـه تعـالى ان لوطا عليه السلام تمنى لو انه يمتلك القـوة او يلجـأ لمن يمـده بهـا ليتمكن من دفع الاذى عن نفسه في قوله تعالى "قَالَ لَوْ أَنَّ لِي بِكُمْ قُـوَّةً او اوي إلى رُكْنٍ شَدِيدٍ"[1].

وقد حث الله تعـالى عبـاده على امتلاك القـوة لإرهـاب العـدو ودفعـه بعـد إظهار البيان وإقامة الحجة عليه في قوله تعالى "وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْـتَطَعْتُمْ مِنْ قُـوَّةٍ وَمِنْ رِبَـاطِ الْخَيْـلِ تُرْهِبُـونَ بِـهِ عَـدُوَّ اللَّهِ وَعَـدُوَّكُمْ وَآخَـرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ"[2]، وقـد أنفـذ الرسـول محمـد ﷺ هـذا الأمـر لكي يكـون الدين كله لله تعـالى ويتم تطـبيق شـريعة الاسـلام في المعـاملات والعبـادات، ويؤكد الرسول محمد ﷺ ان الله تعالى يحب عبـاده الاقويـاء في قولـه "المـؤمن القوي أحب إلى الله من المؤمن الضعيف".

وقد كان الاهتمـام بـالقوة في العصـور الماضـية ينصـب على تنميـة القـوة الجسدية و/او قوة المال او القوة المستمدة من الانتماء إلى مجموعـة معينـة، اما في المرحلة المعاصرة فينصب الاهتمام على تطوير قوة المعرفة.

مفهوم القوة

تعرف القوة اصطلاحاً بانها القدرة على إحداث أمر معين، او القدرة على التأثير في سلوك الآخرين[3]، ويعـرف كـارل فريـدرك القـوة بانهـا القـدرة على إنشاء علاقات تبعية، فعند القول أن إنسانا ما يمتلك قوة تفوق قـوى الآخـرين، فهذا يعني أنه يستطيع جعلهم يتبعون نظام أفضلياته؛ وتعرف القوة ايضـا بأنهـا القـدرة على فـرض الإرادة على الآخـرين، ولهـذا فان الأقويـاء في أي موقـف (اجتماعي او سياسي او اقتصادي او ثقافي او معرفي او غيره) بامكانهم فرض ارادتهم على الآخـرين، والتحكم فيهم والسـيطرة عليهم او تـوجيههم بصـورة مباشرة او غير مباشرة[4].

وعرف ماكس فيبر القـوة "بأنهـا نـوع من ممارسـة القهـر او الاجبـار من قبـل أحـد الأفـراد على الآخـرين"، وعرفهـا بكلي بأنهـا "التـأثير الـذي يمارسـه شخص مـا او جماعـة في الآخـرين لتحقيـق هـدف معين دون مـوافقتهم، وقـد يكون هذا الهدف ضد إرادتهم او بدون معرفتهم او فهمهم"[5].

طبيعة قوة القيادة

تمتلـك القيـادة نـوعين من القـوة همـا القـوة الناعمـة والقـوة الخشـنة، وينبغي ان تحـرك بهمـا التـابعين إلى الافضـل او تسـكن تحـركهم نحـو الشـر والفسـاد في الاعمـال والسـلوك؛ ويشـير مفهـوم القوة الناعمـة إلى توظيـف القيادة الإقناع للتأثير في الآخـرين وحملهم للاسـتجابة لهـا، بينمـا يشير مفهـوم القـوة الخشنة إلى توظيـف الاجبـار او الإكـراه في تنظيم علاقاتهـا بـالآخرين، وغالبا ما تكون للقوة الخشنة انعكاسات سلبية على مسـتقبل القيـادة، ولـذلك ينبغي ان لا توظف هذه القوة الا عند الضرورة القصـوى وفي حـالات محـدودة جـدا وبعـد التأكـد من عجـز القـوة الناعمـة تمامـا في توصـيلها إلى الأهـداف المطلوبة في الوقت المناسب، ويبقى خيار القوة الناعمة هو الافضـل شـريطة ان تتفهم القيادة هذا الخيار وتشجع الآخـرين على توظيفـه في تنظيم علاقاتهـا معهم، ويخبر اللـه تعـالى انـه وجـه موسـى واخـاه هـارون عليهمـا السـلام إلى توظيف القوة الناعمة مع فرعون رغم تمـرده وطغيانه وَتجـبره على رعيته في قوله "اذْهَبَا إلى فِرْعَوْنَ إِنَّهُ طَغَى فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لَيِّنًا لَعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ او يَخْشَى"[6].

ويتوقف اختيار القوة التي توظفها القيادة في التأثير في الآخـرين وحملهم على الاسـتجابة إلى تعليماتهـا على عـدة متغـيرات من اهمهـا طبيعـة معطيات الموقف، ومساحة الحرية المتاحة للآخرين، وطبيعة الاسلوب القيادي، وطبيعـة القوة المستخدمة من قبل الآخرين.

ويلعب تطور المجتمعات دورا مهما في تحديد طبيعة القوة التي توظفها القيادة في التأثير في الآخرين، ففي المجتمعات المتقدمة التي يتمتع الأفراد فيها بمساحة واسعة من الحرية توظف القيادات القوة الناعمة في تنظيم علاقاتها مع الآخرين بعدما تبين لها انه من الصعب جدا توظيف القوة الخشنة من اجل الوصول إلى الأهداف المطلوبة بسبب مناهضة الأفراد ونفورهم المتزايد من استخدامها، رغم ضرورتها كسياسة ردع واكراه عند الحاجة، بينما لا زالت القيادات في المجتمعات المتخلفة تميل إلى توظيف القوة الخشنة في تنظيم علاقاتها مع الآخرين واحيانا تمعن في توظيفها بصورة واسعة وبأساليب وحشية لاسباب عديدة منها انها تعتقد انها تمكنها من تحقيق أهدافها وتؤتي اكلها بصورة سريعة، او لانها تجهل أهمية القوة الناعمة وكيفية توظيفها، او لاعتقادها بان القوة الناعمة لا تجدي في التأثير في الآخرين، اضافة إلى ذلك فان الأفراد في تلك المجتمعات غالبا لا يحترمون القيادات ولا ينفذون توجيهاتها الا اذا وظفت القوة الخشنة في تنظيم علاقاتها معهم.

أهمية قوة القيادة

- جعل الله تعالى القوة صفة لذاته في قوله "إِنَّ رَبَّكَ هُوَ الْقَـوِيُّ الْعَزِيـزُ"[7].
- لا يعترف الأفراد إلا بالقادة الأقوياء.

- تمكن القيادة من التأثير في التابعين وحملهم على قبول أفكارها وتغيير سلوكهم وأهدافهم والزامهم بتنفيذ الاعمال التي تعهد إليهم واحترام خططها وأهدافها وقراراتها، وحملهم على الاستجابة لارادتها ومصالحها وطموحاتها وتعليماتها.
- تمكن القيادة من التغلب على المقاومة التي تواجهها اثناء سعيها لتحقيق أهدافها والسيطرة على الأحداث وهي أكثر تفاؤلا optimistic وإخلاصا dedicated وثقة بالنفس.
- تساعد القيادة على تحويل دوافعها وخياراتها وطموحاتها إلى واقع عملي، وتمكنها من النجاح في تحقيق أهدافها في ظل المنافسة مع الآخرين والصراع مع إراداتهم.
- تجعل القيادة تحظى بالأهمية داخل المنظمة وخارجها.
- يفضل التابعون القيادة القوية على غيرها عند المفاضلة بين القيادات، ويؤكد هذا قوله تعالى "قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ"[8].
- لا تستمر المنظمات ولا تتطور ما لم تتوفر لها قيادة قوية قادرة على مواجهة التحديات والصعوبات والازمات وقادرة على اتخاذ قرارت صعبة وحمل مسؤوليتها.
- تمكن القيادة من احداث تغييرات مهمة في المنظمة والبيئة والآخرين، وحماية المنظمة والتابعين.

خصائص قوة القيادة

تتميز قوة القيادة بالخصائص الآتية[9]:

- يحب الجميع امتلاكها، وهي لعبة إجبارية مفروضة عليهم، ومطلوبة في كل مناحي الحياة.
- لا تكتسب اهميتها بمجرد امتلاكها، وإنما بعد تحويلها إلى طاقة مؤثرة وسلاح فاعل وعنصر دعم او ضغط وتأثير في إرادات الآخرين ومساراتهم وسلوكهم وتوجهاتهم وأهدافهم وأدائهم ومواقفهم.
- تقاس تأثيراتها من خلال النتائج التي تترتب عن توظيفها في المواقف المختلفة وانعكاساتها على كفاءة القيادة ومستقبل المنظمة والتابعين.
- تكون سلاحا ذا حدين، فهي اما نافعة ولها تأثيرات ايجابية وتمكن القيادة من بلوغ أهدافها، او ضارة ولها انعكاسات سلبية وتلحق أضرارا بالمنظمة وبالقيادة والتابعين وبالآخرين.
- حركية وتتغير باستمرار زيادة ونقصانا تبعا لمعطيات المواقف وقوة الآخرين، فقد تكون القيادة قوية في موقف معين ولا تكون كذلك في موقف آخر.

- يدخل في تكوينها عـدد كبـير من العناصـر المتغـيرة (الماديـة وغـير المادية) المتفاعلة مع بعضها.
- نسبية وتقاس بمقارنتها بقوة الآخرين.
- نادرة ولا يمكن اكتسابها بسهولة، وهذا يفـرض على القيـادة العمـل من اجل الحصول عليها والحرص على تطويرها كميـا ونوعيـا مهمـا، والابتعاد عن جميع الممارسات التي تبددها.
- قابلة للتطور والتعزيز من طريـق اكتسـاب المعرفـة والعلم وصـقل الخبرات وزيادة الامكانات وبناء التحالفات مع الآخرين.
- متعددة الانواع.

الجوانب الاخلاقية في قوة القيادة

ينبغي ان توظف القيادة القوة المتاحة لها بشـكل مثمـر واخلاقي وايجـابي ومقبول، ولا تجعـل منهـا هـدفاً بذاتـه وإنمـا وسـيلة لتحقيـق أهـداف المنظمـة وأهداف التابعين وحل المشكلات والصـراعات مـع الآخـرين وتوطيـد العلاقـات معهم، ولا توظفها في تنفيذ اعمال منافيـة للمبـادئ الانسـانية او تلحـق الضـرر بالآخرين[10].

ويتعين على القيـادة ان لا تسـعى لامتلاك القـوة بهـدف السـيطرة على الآخرين، او ارغـامهم على الاذعـان لمطالبهـا غـير المشـروعة، او ابـتزازهم او تحقيق أهـدافها على حسـابهم، ولا توظفهـا في المجـالات الـتي تمنـع التـابعين والآخرين من امتلاك القوة.

ايجابيات قوة القيادة وسلبياتها

دأبت القيادات على مر العصور على توظيف القوة المتاحة لها في ارغـام التابعين على الاذعان لها واستغلالهم لتحقيـق مصـالحها الشخصـية، وقـد جعـل هذا التوظيف السيئ للقوة جميـع التـابعين يحملـون في ذاكـرتهم دائمـا صـورا سلبية عن القيادة، بينما تؤكـد الحقـائق ان لقـوة القيـادة فوائـد عديـدة ان هي أحسـنت توظيفهـا في تحقيـق العدالـة والديمقراطيـة وتنظيم العلاقـات مـع التابعين على التعاون وتبادل الثقة والولاء، وتمكينهم من بلوغ أهدافهم.

ويؤكد ما تقـدم ان ايجابيـات قـوة القيـادة وسـلبياتها لا علاقـة لهـا بـالقوة نفسها وإنما بالكيفية الـتي توظـف بهـا القـوة، والأهـداف الـتي تسـعى القيـادة لتحقيقها منها، ولذلك لكي تحصل القيادة على افضل النتائج من توظيف القـوة المتاحة لها عليها مراعاة ما يأتي[11]:

- الابتعاد عن توظيف القوة في تحقيق مصالحها الشخصية.
- توظيـف القـوة في المجـالات الـتي تضـمن تعـاون التـابعين معهـا وإضـافة امكانـاتهم إلى امكاناتهـا، ولا توظفهـا في ارغـامهم على تنفيـذ اعمـال لا يرغبون بها او الحاق الضرر بهم او قمعهم.

- اجتناب توظيف القوة في تفضيل بعض التابعين على بعض بغير حق بــدافع التحيز والمداهنة منعا لإثارة الفتن والتحاسد والتبـاغض بينهم، ولكيلا يـزداد ميل الذين تفضلهم بغير حق إلى التزلف لهـا ومـداهنتها، او يعمـد التـابعون الذين يشعرون بالحيف والغبن إلى إلحـاق الضـرر بهـا وبالتـابعين المـوالين لها، او يمتنعـون عن تبصـيرها بانحرافاتهـا ولا يـثرون أفكارهـا وأهـدافها، او يدمرون الموارد المتاحة لهـا، او يجعلـون انتـاجيتهم في اوطـأ مسـتوى، أو يسعون جاهدين إلى تتبع عثراتها وهفواتها وتضخيمها ونشـرها بين الآخـرين بقصد الإساءة إليها.
- معرفة كيف ومتى يتم توظيف كل مصدر من مصادر القوة المتاحة بصورة مناسبة، وتقييم النتائج التي تترتب عن توظيف تلك المصادر.

مصادر قوة القيادة

تستمد القيادة قوتها من المصادر الآتية:

- القوة المستمدة من الايمان بالله.
- القـوة المسـتمدة من موقـع القيـادة: وتتضـمن القـوة الشـرعية، وقـوة المكافأة، وقوة الاكراه.
- القـوة المسـتمدة من شخصـية القيـادة: وتتضـمن قـوة الخـبرة، وقـوة الشخصية، وقوة الجاذبية، وقوة المرجعية.

أولا: القوة المستمدة من الايمان بالله

تتجاهـل بعض القيـادات أهميـة قـوة الإيمـان باللـه العزيـز، ولا سـيما تلـك القيادات التي تلاشت لـديها الجـوانب الروحيـة وتلـوثت عقولهـا وحصـلت فيهـا تصورات غريبة انستها عظمة قوة الله التي ليس في الوجـود قـوة تقهرهـا، ولا تدرك تلك القيادات ان الايمان بالله تعالى إذا تغلغل في نفسها واستمكن منهـا يمنحها قوة تجعلها واثقة باقوالها واعمالهـا ومخلصـة في علاقاتهـا ومـؤثرة في الآخرين وقـادرة على تحقيـق أهـدافها، وتمتلـك الشـجاعة المطلوبـة لمواجهـة الافساد والفساد واعدائها شريطة سـعيها بجـد في كـل سـبب نـافع يسـهم في تمكينها من الحصـول على القـوة (المعنويـة والماديـة) وتوظيفهـا فيمـا ينفعهـا وينفع المنظمة والتابعين والآخرين.

وتستطيع القيادة زيادة قوة الايمان بالله بالالتزام بشريعته في المعـاملات والعبادات، والإسـتغفار والـدعاء والتوكـل عليـه والصـبر على المكـاره، وتـؤمن بقولـه تعـالى "وَيَـا قَـوْمِ اسْـتَغْفِرُوا رَبَّكُمْ ثُمَّ تُوبُـوا إليـه يُرْسِـلِ السَّـمَاءَ عَلَيْكُمْ مِدْرَارًا وَيَزِدْكُمْ قُوَّةً إلى قُوَّتِكُمْ وَلا تَتَوَلَّوْا مُجْرِمِينَ"[12]، ويخبر الله تعـالى بانـه هو الذي مد رسله وانبياءه والمؤمنين بـه بـالقوة ومنهم الرسـول محمد ﷺ فقـد مده بالقوة التي مكنته من مواجهـة اعدائـه كمـا يظهـر في قولـه تعـالى "فَلَمْ تَقْتُلُوهُمْ وَلَٰكِنَّ اللَّهَ قَتَلَهُمْ"[13].

ويظهر من السيرة النبوية العطرة للرسول محمد انه رفع يديه يوم بدر قائلا: "يا رب إن لم تهلك هذه العصابة فلن تعبد في الأرض أبدا، فقال له جبريل: خذ قبضة من التراب، فارمِ بها في وجوههم، فأخذ قبضة من التراب، فرمى بها في وجوههم، فما من المشركين أحد إلا أصاب عينيه، ويؤكد هذا قوله تعالى "وَمَا رَمَيْتَ إِذْ رَمَيْتَ وَلَٰكِنَّ اللَّهَ رَمَى"(14)، كما ان الله تعالى نصر الرسول محمدا في مواطن كثيرة كما يتبين من قوله تعالى "لَقَدْ نَصَرَكُمُ اللَّهُ فِي مَوَاطِنَ كَثِيرَةٍ وَيَوْمَ حُنَيْنٍ إِذْ أَعْجَبَتْكُمْ كَثْرَتُكُمْ فَلَمْ تُغْنِ عَنْكُمْ شَيْئًا وَضَاقَتْ عَلَيْكُمُ الأَرْضُ بِمَا رَحُبَتْ ثُمَّ وَلَّيْتُمْ مُدْبِرِينَ"(15).

ثانيا: القوة المستمدة من موقع القيادة

ترتبط هذه القوة بالسلطة الرسمية في المنظمة، ولذلك فهي قوة كامنة في المنصب نفسه بصرف النظر عن شاغله، وتتغير تبعا للارتقاء في المناصب في المنظمة، ففي المناصب ذات المسؤولية الكبيرة تكون هذه القوة كبيرة والعكس صحيح، وبناء عليه فان قوة المدير العام في المنظمة تكون اكثر من قوة رئيس قسم تابع لذلك المدير، كما ان هذه القوة تنتهي بمجرد ازالة الفرد من المنصب الذي يشغله، وتتضمن هذه القوة الانواع الاتية:

- قوة الشرعية: وتسمى السلطة الرسمية او القوة القانونية Legitimate Power ، وترتبط بالموقع الذي تشغله القيادة في المنظمة، وهي التي تمنح القيادة حق توجيه التابعين والتأثير في افعالهم وسلوكهم والزامهم بانفاذ الاوامر التي تصدرها إليهم، ويتعين على القيادة عندما تتمتع بهذه القوة ان تدرك ان احترام التابعين لها نابع من احترامهم للمنصب الذي تشغله وليس لها شخصيا.

- قوة المكافأة: ويطلق عليها ايضا قوة السيطرة على النتائج المطلوبة، وتوظف القيادة هذه القوة لحفز التابعين لتطوير أدائهم كميا ونوعيا، وتطبيق تعليماتها وتوجيهاتها، وتأخذ المكافآت التي تقدمها القيادة للتابعين اشكالا مختلفة منها الترقية او مبلغ من المال والهدايا او الاجازات وغيرها، ويتعين على القيادة توظيف هذه القوة بحذر لكي تمنع التابعين من توقع الحصول على المكافآت مقابل كل عمل يؤدونه لكيلا يرفضوا اتمام واجباتهم بدون الحصول على المكافأة، وينبغي ان لا تكافئهم على الاعمال اليومية الاعتيادية التي هي جزء من اعمالهم التي يحصلون مقابلها على اجور او مرتبات، ولا تقدمها لهم بشكل متكرر حتى لا تقلل من الاثار الايجابية التي تترتب عن تقديمها لهم، ولا بد ان تدرك ان التركيز المفرط على توظيف المكافآت كدافع مقابل الاداء يؤدي إلى استياء resentment التابعين ويجعلهم يشعرون بان القيادة تستغلهم manipulate مقابل ما تقدمه لهم، ومن اجل ان تكون للمكافآت تأثيرات ايجابية في التابعين لا بد ان تكون مغرية للتابعين وتتناسب مع

اسهاماتهم المتميزة، وتقدم للشخص المناسب في الوقت المناسب وبحضور الآخرين لكي تحثهم على الاقتداء به.

- قــوة الاكــراه: تشير قــوة الاكــراه Coercive Power إلى قــدرة القيــادة على استخدام جميع وسائل الترهيب وفـرض العقوبـات على التـابعين او الآخـرين بهدف ارغامهم على الانصياع لاوامرها وتعليماتها، او تولد لديهم شـعورا بانهـا ستفرض عليهم العقوبات عندما يكـون سـلوكهم مخالفـا لتعليماتهـا، ويتطلب توظيف هذه القوة من القيادة جعل التابعين يؤمنون تماما بـان لـديها القـدرة على فرض العقوبات عليهم في حالة مخالفتهم لتعليماتهـا، وان تـدرك تمامـا ان الاعتماد reliance على قوة الاكراه في إدارة التابعين لـه مسـاوئ عديـدة اذا لم تستخدم بحذر شديد، منها انه يجعـل التـابعين غـير سـعداء في عملهم ومحبطين وربمـا يـدفعهم إلى القيـام بممارسـات تلحـق أضـرارا بالمنظمـة والقيادة، او يتركون العمل مع القيادة، لذلك عند استخدام قوة الاكـراه يتعين مراعــاة اعلان انــواع العقوبــات الــتي تفرض في حالــة مخالفــة اللــوائح والتعليمات، وان لا يكون الهـدف من فـرض العقوبـات الانتقـام من التـابعين وإنمـا تصـويب سـلوكهم وادائهم، وتكـون العقوبـة متناسبة مـع الفعـل الـذي يستوجب العقاب لكي يكون لها تأثيرات ايجابية في سلوك التــابعين وادائهم، وان تفرض العقوبة في الوقت المناسب.

ثالثا: قوة الشخصية

وهي قوة كامنة في الشخص ذاته وليست مرتبطة بمنصـبه في المنظمـة، وتتضمن ما يأتي:

- **قوة الثقة بالنفس**

تنبع هذه القوة من ايمان القيادة باحكامهـا ونواياهـا واسـتقامتها والتزامهـا وخبرتها وكفاءتها، وتنبع أهمية هذه القوة من دورها في جعـل القيـادة قويـة ولا تقلــق ولا تضــطرب ولا تخــاف ولا تنهــار ولا تــتردد، وتصــمد أمــام المشــكلات المعقدة والتهديدات، ولا تخشى الفشل مهما تكاثرت عليها الضـغوط وتزايـدت المعيقات، ولا تتخيل امورا لا وجـود لهـا، ولا تتوقـع المتـاعب ولا تفقـد هـدوءها وسيطرتها على نفسها في جميع المواقف.

- **قوة التفكير الايجابي**

يمثل التفكـير الايجـابي موقفـا عقليـا يتوقـع الخـير والنتـائج الايجابيـة من المواقف و/او الافعال والأفراد، ويفسح المجال فيه للأفكار والكلمـات والصـور والعلاقات التي توصل إلى النمو والتوسع والنجـاح والسـعادة والنتـائج المفيـدة والشعور بالطمأنينة والعلاقـات الحسـنة والرضـا والمضـي في العمـل بسـلام، ويجعل العمل واعدا، شريطة ان لا تدس القيـادة رأسـها في الـتراب وتتجاهـل الاحداث والمواقف الاقل بهجة، وإنما عليها اقتحامها باسلوب ايجابي منتج، مـع الايمان بـان الافضـل سـيتحقق وليس الاسوأ، وتكـون لهـذه الخصـال مجتمعـة

تــأثيرات ايجابيــة على اداء القيــادة وســلوكها وقراراتهــا وعلاقاتهــا وخططهــا وأهدافها.

وتؤكد الحقائق ان تفكير القيـادة الايجـابي لا يحظى بقبـول جميـع الأفـراد لأن بعضهم لا يؤمنون به رغم أهميتـه، وربمـا يعـده البعض منهم مجـرد هـراء ويسخرون من القيادة عندما تـؤمن بـه، اضـافة إلى ذلـك ليس كـل القيـادات التي تؤمن به تعرف كيف توظفه بفاعلية للحصول على افضل النتائج منه[16].

تنمية قوة التفكير الايجابي

يمكن تنميــة قــوة التفكــير الايجــابي develop the power of positive thinking من خلال ما يأتي:

- استخدام الأساليب الايجابية في العمل وفي تنظيم العلاقات مع الآخرين.
- توظيـف عبـارات تثـير مشـاعر القـوة والسـعادة والنجـاح في الآخـرين وتجعلهم يدركون ابعاد تلك المشاعر في اذهانهم.
- الابتعاد عن مسببات الاحباط والانعزالية والمشاكسة.
- إهمال الأفكار السلبية وتجاهلها، ورفض التفكير بهـا، او اسـتبدالها بأفكـار بناءة تسهم في تحقيق الأهداف المشتركة.
- مراعاة التفاؤل في اعداد الخطط وتنفيذ الاعمال.
- الارتباط بأناس ايجابيين في أفكارهم واعمالهم.

- **قوة التاريخ الشخصي للقيادة**

تستمد القيادة هذه القوة من سجلها الشخصي في النجاحات والاسهامات المفيدة والتميز في ادائها وسلوكها وعلاقاتها مـع الآخـرين، وتمكن هـذه القـوة من يمتلكها من الحصول على موقع القيادة بمجرد اقتناع الآخرين بقوة تاريخــه الشخصي.

- **قوة المرجعية**

يشير مفهوم قوة المرجعيــة referent power إلى القــوة الــتي تســتمدها القيــادة من احــترام التــابعين وولائهم لهــا واعجــابهم وثقتهم بهــا ورغبتهم في اتخاذها قدوة لهم[17].

وتــزداد قــوة المرجعيــة او تنخفض تبعــا لتزايــد احــترام التــابعين للقيــادة وانسجامهم معها في ضوء جاذبيــة أفكارهــا وســلوكها وشخصــيتها او انخفاضــه، ويستغرق بناؤها وقتا طويلا لكي ينمــو شــعور التــابعين بأهميــة القيــادة ويرتفــع مستوى التفاهم المشترك معها.

وقد ازدادت أهمية القوة المرجعية كأحد انواع القوة التي توظفهــا القيــادة في الــوقت الحاضــر، ولا سـيما في المجتمعـات المتقدمـة الـتي توسـعت فيهـا مساحة الحرية التي يتمتع بهـا التـابعون وتغـير فيهـا مفهـوم القيـادة من كونهـا السيطرة واصدار الاوامر إلى التعاون والتأثير في التابعين[18].

- **قوة الخبرة**

تحصل القيادة على قوة الخبرة من المعلومـات الـتي تمتلكهـا، وتعـد هـذه القوة ضرورية للقيادة، فهي التي تجعل التابعين يشعرون ان المعلومـات الـتي تقدمها القيادة لهم جديرة باهتمامهم وتمكنهم من تنفيذ الاعمال وتحقيـق نتـائج ايجابية للمنظمة ولهم.

وقد اضحت قوة الخبرة اهم انواع القوة التي ينبغي ان تمتلكها القيادة في جميع المجتمعات، ولا سيما في المجتمعات المتقدمـة في المرحلـة المعاصـرة بسبب التطورات الكبيرة التي تشهدها في جميع المجالات.

ويتعين على القيادة مراعاة الحذر الشديد عنـد توظيـف قـوة الخـبرة في التـأثير في التـابعين، وان لا تتخـذ من خبرتهـا عـاملا للمباهـاة والزهـو والكـبر، وعليها الابتعاد عن المقارنات الـتي تسـتهدف منهـا التأكيـد بانهـا الافضـل منهم لكي تجتنب كل ما يهدد احترامهم لخبرتها.

أهمية قوة خبرة القيادة

تسهم قوة خـبرة القيـادة في رفـع مسـتوى قـدرة القيـادة في التـأثير في التابعين وجعلهم يحترمونها ويثقون بها اكـثر ويشـعرون بالطمأنينـة معهـا وبـان بامكـانهم الاعتمـاد على خبرتهـا ومعلوماتهـا، وتؤكـد الحقـائق ان التـابعين اذا اسـتيقنوا من خـبرة القيـادة يتحفـزون للاصـغاء إليهـا عنـدما تحـاول إقنـاعهم بقراراتها ورؤيتها وخططها وتوجيهاتها، ويوظفون طاقاتهم بكفاءة في المجالات التي تحقق الأهداف.

متطلبات تنمية قوة خبرة القيادة

يتعين على القيادة تطوير خبراتها باستمرار من خلال متابعة المســتجدات والتطورات التي لها علاقة بتخصصها لتزداد خبرة في مجال عملها، ولكي تؤكـد للتـابعين بانهـا اكـبر من ان يسـعها صـندوق مألوفـاتهم واوسـع من ان تحتويهـا المعرفة السائدة، وانها تتمتع بمستوى معرفي متطور، وعليها في ذات الــوقت الابتعاد عن الموضوعات التي لا تمتلك فيها معلومات وافيـة عملا بقولـه تعـالى "وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ"[19]، ولا ترتبط بمشاريع لا يحتمل النجاح فيها، ولا تعبر عن شكوكها بمعرفتهـا، ولا تظهـر ارتباكهـا عنـدما تكـون غـير متأكـدة من الموضوعات التي تتنأولها[20].

- **قوة الجاذبية**

تشير قوة الجاذبية إلى قدرة القيادة على التأثير في التـابعين نتيجـة اثـارة اعجابهم بها واعتزازهم بالانتماء إليها والتفـافهم حولهـا ورغبتهم بالعمـل معهـا، والملفت ان ثمة أفرادا ليسوا على شـيء من حسـن المظهـر او الأناقـة ولكن لهم جاذبيةattractiveness لا يدفعها دافع ولهم تأثير كبير لا يسـتطيع الآخــرون ولا سـيما التـابعون مقاومتـه فيقتنعـون بأفكـارهم وسـلوكهم دون ان يتملكهم إحساس بالضيق[21].

ويتميز القائد ذو الجاذبية بالوسامة والتفاؤل والهدوء والانفتاح، وقبول الآخر، وحسن الخلق، وبثقافة وخبرة واسعتين في اختصاصه، وبمظهر متناسق، وحركات وسكنات مدروسة، وصوت منغم، ويعكس مظهره العام مدى رؤيته لنفسه، واحترامه لذاته، والطريقة التي ينظر بها الآخرون إليه ويشكلون أحكامهم عنه، ويتميز ايضا بانه لا يشعر بالقلق، ولا يفرض على التابعين بدائل لا يرغبون فيها ولا يضيق من عدد البدائل المتاحة لهم، ولا يستنزف طاقاتهم في انشطة غير مفيدة، ولا يزرع فيهم اليأس والتردد، وإنما يرفع معنوياتهم ويعزز الامل في أنفسهم.

وقد أثبتت الدراسات التي تنأولت موضوع الجاذبية أن القيادات التي تتمتع بالجاذبية تكون أكثر قدرة من غيرها على حمل الآخرين على اتباعها والاحتذاء بها والاقتناع بالموضوعات والاعمال التي تطرحها عليهم(22).

العلاقة بين تطور المجتمع وطبيعة القوة التي توظفها القيادة

تختلف القوة التي توظفها القيادة تبعا لدرجة التطور في المجتمع، ففي المجتمعات المتطورة التي يتمتع التابعون فيها بمساحة واسعة من الحرية لا تتمكن القيادة من توظيف قوة الاكراه في تنظيم علاقاتها معهم، ويزداد الميل في تلك المجتمعات نحو توظيف قوة الخبرة وقوة الجاذبية وقوة المرجعية وقوة التفكير الايجابي وقوة المكافأة في الغالب، اما في المجتمعات المتخلفة التي لا يتمتع فيها التابعون بحرية التعبير عن ارائهم وطرح ملاحظاتهم فان القيادة توظف الاكراه والعقوبات عند تنظيم علاقاتها بهم لارغامهم على تنفيذ اوامرها، واحيانا توظف قوة المكافأة لشراء الذمم واستقطاب المتزلفين لها، وقد جعل هذا التابعين في تلك المجتمعات ينظرون إلى القيادة التي لا توظف هذه قوة الاكراه معهم بانها ضعيفة فلا يقيمون لها وزنا ولا ينفذون تعليماتها(23).

تعزيز قوة القيادة

ينبغي ان تعمل القيادة على تعزيز قوتها باستمرار من خلال ما يأتي:

- الايمان بالله والتوكل عليه والاستغفار والتوبة، ويؤكد هذا قوله تعالى "وَيَا قَوْمِ اسْتَغْفِرُوا رَبَّكُمْ ثُمَّ تُوبُوا إليه يُرْسِلِ السَّمَاءَ عَلَيْكُمْ مِدْرَارًا وَيَزِدْكُمْ قُوَّةً إلىٰ قُوَّتِكُمْ"(24).
- الحد من استهلاك القوة في خلافات جانبية.
- تطوير قدراتها وخبراتها ومعلوماتها.
- بناء التحالفات مع الآخرين.
- اضافة قوة التابعين إلى قوتها.

عوامل تضعف قوة القيادة

- استهلاك القوة المتاحة في صراعات جانبية.
- نقص الموارد المتاحة.
- الافراط في استخدامات القوة الخشنة.
- تنامي قوة التابعين، وتؤكد الحقائق ان قوة التابعين تشهد نموا مضطردا بسبب التوسع الكبير في مساحة الحرية المتاحة لهم نتيجة التطورات السياسية والاجتماعية والاقتصادية، وتزايد المنافسة والعولمة، واستخدام التكنولوجيا المتطورة، والتوسع في استخدام الفضائيات والهواتف النقالة والانترنت وبرامج التواصل الاجتماعي، فقد وفرت هذه التطورات لهم فرصة التواصل وتبادل المعلومات المهمة وتجميع قواهم وتوحدهم، وتطوير خبراتهم ومهاراتهم، ومعرفة خطط القيادة وأهدافها، والتعبير عن آرائهم ومظالمهم بشكل غير مسبوق، ومكنتهم من حمل القيادات على التحول من قيادات الامر والسيطرة إلى قيادات اكثر ديمقراطية، وارغمتها على الاصغاء لهم باهتمام بالغ وتعرُّف مقترحاتهم وارائهم وكسب ودهم.
- الإخفاق في تطوير مصادر القوة المتاحة كميا ونوعيا.
- الغرور Vanity ورفض الاستماع إلى مقترحات التابعين والآخرين وتأجيج الخلافات معهم.
- شخصنة القوة وتوظيفها في تحقيق المصالح الشخصية، واضطهاد التابعين او اكراههم على قبول أفكارها بدلا من حفزهم لتنفيذ الاعمال التي تمكنها من بلوغ غاياتها بأساليب ايجابية.
- سوء توظيف القيادة للقوة المتاحة او التهور في توظيفها[25].
- الإخفاق في تحديد القدر المناسب من القوة الذي ينبغي توظيفه في ضوء معطيات المواقف ومحدداتها من اجل جعل ما استعصى في الامس ممكنا في المستقبل.
- رفض اضافة قوة التابعين إلى قوتها.

توظيف التفكير الايجابي في تنفيذ المهام

كلف مقدم الجيش جون ريجارد في الاشهر الاخيرة من حرب فيتنام بواجب يومي خطير هو الاستمرار بالقتال والبحث عن العدو وتدميره في الوقت الذي كانت فيه القطعات الامريكية تنسحب والجنود يرون ان الحرب قد خسرت، وقد كان جون ريجارد يعلم ان تنفيذ ذلك الواجب يعني تقريبا موت بعض من جنوده لسبب غير معروف، ولذلك لم يجد مبررا للمخاطرة بحياة الجنود الذين تحت امرته، ولم يكن الامتناع عن اطاعة الاوامر الموجهة اليه من قيادته خيارا له رغم انه كان يشعر ان من واجبه حماية جنوده من خطر غير ضروري، وكان يعلم ان العسكرية تعتمد على الانضباط واحترام سلسلة الاوامر وانه لم يكن راغبا في مخالفة التعليمات التي تعهد بالالتزام بها عندما انظم الى الجيش.

لكنه عندما واجه هذه المعضلة التي لا حل لها لم يشاطره بعض اتباعه ولا سيما الشباب المنشقون رغبته بالمخاطرة بحياتهم من اجل المؤسسة العسكرية ومبادئها وشرفها، ولذا كان امام خيرين اما تطبيق الاوامر الصادرة اليه ووضع اتباعه في مخاطرة غير ضرورية او التمرد على الاوامر الصادرة اليه من رؤسائه، وبدأ يفكر بحل وسط، واخيرا وبعد مناقشات صعبة وطويلة مع جنوده سمح لجنوده بالانقسام في مجموعتين الاولى تستمر بالقتال والمخاطرة بحياتها وهي التي تتكون من الجنود الذين يشعرون انهم مرغمون على احترام القيم العسكرية ومعاييرها والتزاماتها، والمجموعة الثانية تبقى بعيدة عن ساحة القتال قدر الامكان وهي التي يساعدها ريجارد والاخرون من الوحدة المقاتلة، وقد احترمت كل مجموعة قرار المجموعة الاخرى وتعهدتا بالعمل معا، وقد مكنه ذلك من اعادة اغلب رجاله الى وطنهم.

وقد تطلب منه الحل الذي اعتمده لهذه المشكلة اتخاذ قرار صعب يستند الى معتقداته الخاصة وفهمه للموقف دون دعم او تفويض من رؤسائه، والتجاوز على سلطاته الرسمية والمخاطرة بوظيفته وبمنصبه وبحياة رجاله وربما ادى ذلك الى نتائج عكسية وخسارة عدد اكبر وليس اقل من الجنود، ورغم انه اتبع اوامر رؤسائه فنيا لكنه وجد طريقا للالتفاف على تلك الاوامر، واحترم واجبه الذي شعر به تجاه جنوده الذين لم يرغبوا بالقتال، وقد اثبت انه قائد وتابع في نفس الوقت، ووظف قوة تفكيره الايجابى بكفاءة فى مواجهة ذلك الموقف

الفصل السادس

خلائق القيادة

حاول العديد من المفكرين والدارسين عبر مسيرة الانسانية تحديد خلائق القيادة المؤثرة في التابعين والقادرة على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة، ورغم ذلك لا يوجد لغاية الوقت الحاضر اتفاق على تلك السمات، وسيبقى الامر كذلك، ويعود سبب ذلك إلى التطورات المتلاحقة في المفاهيم وتغير وجهات النظر فيما يخص السمات التي لا بد ان تتميز بها القيادة، فمثلا يرى الفيلسوف الاغريقي سقراط ان القائد اكثر الأفراد حرصا على الالتزام بالتعليمات، وانه حصيفshrewd ولا يكل، وغير متكلف، وبارع في عمله، ووسط بين التبذير والتقتير والكرم والبخل والتهور والحذر، ويعرف كيف يجعل اتباعه يحصلون على ارزاقهم وجميع متطلبات الحرب، ويمتلك القدرة على الابداع ووضع الخطط، ولديه احساس عملي وطاقة لنقل أفكاره إلى التابعين، ويعرف التكتيكات المطلوبة لمواجهة التمرد[1].

اما الحسن البصري فقد وصف الامام العادل (القائد العادل) للخليفة عمر بن عبد العزيز قائلا "اعلم يا امير المؤمنين ان الله تعالى جعل الامام العادل قوام كل مائل، وقصد كل جائر، وصلاح كل فاسد، وقوة كل ضعيف، ونصرة كل مظلوم، ومفزع كل ملهوف، والراعي الشفيق على إبلِه والرفيق بها الذي يرتاد بها اطيب المراعي، ويذودها عن مراع الهلكة، ويحميها من السباع ويكنها من اذى الحر والقر، وكالأب الحاني على ولده، يسعى لهم صغارا ويعلمهم كبارا ويكتسب لهم في حياته، ويدخر لهم بعد مماته، وكالأم الشفيقة البرة الرقيقة بولدها حملته كرها ووضعته كرها وربته طفلا تسهر بسهره، وتسكن بسكونه، وترضعه تارة، وتفطمه تارة اخرى، وتفرح بعافيته وتغتم بشكايته، وصيّ باليتامى وخازن المساكين، يربي صغارهم ويمون كبارهم، وهو كالقلب بين الجوارح تصلح الجوارح بصلاحه وتفسد بفساده، هو القائم بين الله وبين عباده يسمع كلام الله ويسمعهم وينظر إلى الله ويريهم وينقاد إلى الله ويقودهم ... فلا تكن يا أمير المؤمنين فيما ملكك الله كعبد إئتمنه سيده وإستحفظه ماله وعياله فبدد المال وشرد العيال فأفقر أهله وفرق ماله، وأعلم يا أمير المؤمنين أن الله أنزل الحدود ليزجر بها عن الخبائث والفواحش فكيف إذا أتاها من يليها؟! وأن الله أنزل القصاص حياة لعباده فكيف إذا قتلهم من يقتص لهم؟! فالآن يا أمير المؤمنين وأنت في مهل قبل حلول الأجل وإنقطاع الأمل لا تحكم يا أمير المؤمنين في عباد الله بحكم الجاهلين ولا تسلك بهم سبيل الظالمين ولا تسلط المستكبرين على

المستضعفين فإنهم لا يرقبون في مؤمن إلّاً ولا ذمة فتبوء باوزارك واوزار مـع اوزارك وتحمل أثقالك وأثقالاً مـع أثقالـك ولا يغرنـك الـذين يتنعمـون بمـا فيـه بؤسك يأكلون الطيبات في دنيـاهم بإذهـاب طيباتـك في آخرتـك؛ لا تنظـر إلى قـدرتك اليـوم ولكن أنظـر إلى قـدرتك غـداً وأنت مأسـور في حبائـل المـوت وموقوف بين يدي الله في مجمـع من الملائكـة والنبـيين والمرسـلين ... وقـد عنت الوجوه للحي القيوم"[2].

ويظهر مما تقدم ان القيادة ظاهرة استثنائية ومعقدة، وهي منزلة رفيعــة، ودرجة سامية، وتتطلب استعدادا واعيا وكفاءةً وسماتٍ Attributes لها تأثيرات (ايجابية وسلبية) على التابعين وبيئة العمل وجمهور المنظمة، وقد نبه الرسول محمـد ﷺ إلى هـذا عنـدما طلب منـه أبـو ذر الغفـاري – رضـي اللـه عنـه – أن يستعمله على بعض الأعمال فقال: "يا أبا ذر إنك ضعيف، وإنها أمانة، وإنها يوم القيامة خزي وندامة إلا من أخذها بحقها، وأدى الذي عليه منها"[3]، ويظهر مما تقـدم ان خلائـق القيـادة القـادرة على التـأثير في سـلوك الآخـرين وتـوجيههم وحفزهم تتألف من ما يأتي:

- سمات فطرية: يهبها الله تعالى لمن يشاء من اهمها الرغبة والحمـاس في خدمة الآخرين والتضحية من اجلهم، والذكاء والقدرات الجسـمية والاتـزان العاطفي، والشجاعة والكرم وغيرها.
- سمات مكتسبة: وهذه السمات يمكن ان يحصـل عليهـا الأفـراد من البيئـة بـالتعليم والتـدريب وتطـوير الخـبرات والمهـارات والقـدرات، ويـذهب سـتيوارت فريـدمان مؤسـس مشـروع وارتـون لتكامـل العمـل والحيـاة ومديره، في كتابه "قيادة الحياة التي تريـد" أن النـاس لا يولـدون ليكونـوا قادة عظماء، وهو لا يتفرد بهذا فهناك الكثير من الذين يؤمنون ان القيـادة تتطلب سمات ومهارات مكتسبة والكثير من الحظ، والمثابرة والانضـباط، وحب العمل، وشجاعة على الاقدام والمجازفة من اجل ما هو أكـثر أهميـة للمنظمة وبيئتها والتابعين، وتكتشف ما هو فريـد ويجعلهـا مبدعـة، وقـادرة على التكيف مع الظروف المتغيرة، وتجريب طرائق جديدة لإنجاز أعمالها، وتتصرف بأصالة في ضوء قيم ورؤيـة خاصـة بهـا، وتفعـل مـا ينسـجم مـع عملها ويجعلهـا متكاملـة، وتحـترم الشخصـية المتكاملـة، وتـؤمن أن هنـاك أفرادا مختلفين عنها في عملها وفي المجتمع، وفيما يأتي خلائق القيادة:

الامانة

تعرف الأمانة بانها هي كل ما يجب حفظه وتأديته إلى أهله، وتعـني الصـلاح والاستقامة وأداء الحقـوق، وحفـظ العهـود والمواثيـق، وكتم الأسـرار، والعفـة، ونصح الآخرين.

وتعد الأمانة من أبرز خلائق القيادة، وأي خدش فيها يخل بأهميـة القيـادة ويزعزع صورتها وربما يكون سبباً لانفضاض الآخرين عنها، ويقول الماوردي في

بيانها "أن تكون القيادة صادقة اللهجة، ظاهرة الأمانة، عفيفة عن المحارم، متوقية المآثم، بعيدة من الريب، مأمونة في الرضا والغضب، مستعملة مروءة في الدين والدنيا، فإذا تكاملت فهي العدالة التي تجوز بها شهادتها وتصح معها ولايتها، وإن انخرم منها وصف منعت من الشهادة والولاية"[4].

وقد اعد القرآن الكريم الأمانة عنصراً مهماً في المفاضلة بين المتقدمين للعمل في قوله تعالى على لسان ابنة صاحب مدين عن موسى عليه السلام "قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ القَوُيُّ الأَمِينُ"[5]، وقال يوسف عليه السلام لملك مصر مبيناً ما امتاز به من قوة وأمانة تؤهله للولاية "قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ"[6].

وقد حذر الرسول محمد من أن يوكل أمر من أمور المسلمين إلى غير أهله ممن عرف بفسقه او خيانته او ضعفه قائلا "إذا ضيعت الأمانة فانتظر الساعة" قيل: وكيف إضاعتها؟ قال "إذا وسد الأمر إلى غير أهله فانتظر الساعة"، ويؤكد ما تقدم أنه لا سبيل إلى القيادة في حفظ الحقوق وأدائها ونشر الفضائل ومحاربة الرذائل والفوز بولاء التابعين وثقتهم إلا بخلق الأمانة.

ذات رؤية

تعرف الرؤية Vision بانها صورة عقلية تصف الحالة المستقبلية المرغوبة، او هدف يمتد بعيداً، أو هي وصف للمستقبل الذي تتطلع القيادة إلى تحقيقه او صورة مستقبلية، ويرى نابليون بونابرت ان وضع الرؤية المستقبلية يعد من أهم مهارات القيادة، فيقول: "لا يستطيع أحد أن يقود أفرادا دون أن يتولى توضيح المستقبل الخاص بهم، فالقائد بائع امل"، ويرى تيودور هيسبورغ، رئيس جامعة نوتردام، أن جوهر القيادة أن يكون لديها رؤية واضحة[7].

وينبغي ان تحمل رؤية القيادة في طياتها أهدافا انسانية مفيدة ممكنة التحقيق في المستقبل، وفي ذات الوقت تتضمن أفكارا ومشروعات غير مسبوقة ومفيدة للمنظمة والتابعين، وتسهم في توظيف الفرص ومعالجة المشكلات والتحديات، وترفض الانظمة والأفكار والاجراءات والاعراف والتقاليد والمألوفات التي تلحق أضرارا بالمنظمة والتابعين.

ولا يكفي ان تكون لدى القيادة رؤية وإنما لا بد ان تكون لديها ايضا القدرة على نقل رؤيتها إلى التابعين وإقناعهم بها وحثهم على الالتزام بها والعمل على وفقها.

ويجمع العديد من الباحثين على ان من اسباب انتكاس بعض القيادات هو افتقارها إلى رؤية واضحة عن المستقبل الذي تطمح إليه وانها تعيش من اجل اللحظة التي هي فيها ولا مستقبل لها، او انها غير قادرة على إقناع الآخرين برؤتها.

وقد كشفت دراسة أجريت في جامعة هارفارد بان السمة المميزة للقيادة الناجحة عن غيرها هي قدرتها على التفكير بعيد المدى ولديها رؤية

واضحة تمكنها من تصور المستقبل الذي ترغب به، ويؤكد كل من كاري هاميل Gary Hamel وزميله كي براهالد في كتابهما "التنافس من اجل المستقبل" Competing for the Future "ان القيادة اذا كانت لديها رؤية واضحة عن المستقبل الذي ترغب به كان من السهل عليها اتخاذ القرارات الضرورية للوصول إلى ذلك المستقبل"[8].

وتتطلب صياغة الرؤية ان تمتلك القيادة القدرة على التخيل، والتأليف والتركيب، والبناء والتحليل، وإعادة التنظيم، والخروج عن المألوفات، والاستقلال في التفكير، واعتماد التفكير التباعدي الذي يقوم على التشعب، وتؤمن انه لا توجد طريقة واحدة او حل واحد صحيح للمشكلة، وتأخذ بعين النظر قدرات التابعين وأهدافهم في جميع مراحل صياغة الرؤية، وتحثهم على إغناء تلك الرؤية والالتزام بها، وينبغي ان تحدد رؤيتها عبر المراحل الآتية:

- البدء بفكرة.
- دراسة الماضي والاستفادة من سيرة السابقين، ومعرفة لماذا انتكسوا وكيف انتصروا ونهضوا من انتكاساتهم، لذلك جاء التوجيه القرآني في خاتمة سورة يوسف، وبعد سرد وقائعها وأحداثها، ليوضح أهمية استكشاف الماضي، فقال تعالى "لَقَدْ كَانَ فِي قَصَصِهِمْ عِبْرَةٌ لِّأُولِي الْأَلْبَابِ مَا كَانَ حَدِيثًا يُفْتَرَىٰ وَلَٰكِن تَصْدِيقَ الَّذِي بَيْنَ يَدَيْهِ وَتَفْصِيلَ كُلِّ شَيْءٍ وَهُدًى وَرَحْمَةً لِّقَوْمٍ يُؤْمِنُونَ"[9].
- دراسة الواقع وتحليله بموضوعية شديدة، فالذي لا يعرف الظروف التي يعيش فيها والإمكانات التي يملكها والفرص المتاحة له والتحديات التي يواجهها لا يستطيع أن يخطط للمستقبل، ولا يتمكن من التعاطي مع المعطيات القادمة، "فالذي لا يعرف أين يقف، لن يعرف إلى أين هو ذاهب".
- استشراف المستقبل ورؤية الفرص التي لا يراها الآخرون، وتحويل تلك الفرص من خيال إلى واقع في ضوء الآمال التي تذكي الهمم، وتفجر الطاقات، وتلهب الحماسة، وتحيل الحياة إلى حركة، وتسمو بالنفوس إلى الغايات العلا.
- تحديد عدة خيارات للرؤية.
- نقل الرؤية إلى التابعين وإقناعهم بها وحفزهم لوضعها موضع التطبيق.

فوائد رؤية القيادة

- تعرض صورة واضحة عن أهداف القيادة وتوجهاتها.
- تظهر قوة القيادة المتفردة وثقافتها ومعتقداتها وتوجهاتها وقيمها.
- تمثل خارطة طريق تسترشد بها القيادة في سعيها لتحقيق أهداف المنظمة في المستقبل، وتبعدها عن العفوية وتجعل جميع اعمالها موجهة نحو أهداف محددة.
- تساعد على توظيف جميع الموارد المتاحة بكفاءة.

- تجعل القيادة مستعدة لمفاجآت المستقبل وتحدياته ومشـكلاته، وتوجيـه الاحداث والمواقف لصالح المنظمة.
- يمنح وجود رؤية واضحة مدعومة بخطة محددة بوضوح القيادة والتـابعين شعورا رائعا بالثقة وقوة الشخصية[10].
- تجعـل القيـادة والتـابعين يشـعرون بـأنهم جـزء من منظومـة أكـبر من أنفسهم وعملهم اليومي، وتحفزهم للتفوق وبذل الجهود المطلوبة لبلوغ الأهداف.

صفات الرؤية الجيدة

ينبغي ان تتمـيز رؤيـة القيـادة بالتفـاؤل والوضـوح والمرونـة والشـمول، وتكون طموحة، وتسهم بإلهام الجميع (قيادة وتابعين) وحفزهم للعمل بحماس، واســتخراج عناصــر القــوة لــديهم واضــافة امكانــاتهم إلى بعضــها البعض، وتسـاعدهم على التخلص من نقـاط ضـعفهم، وتمكنهم من تحقيـق التمـيز في الاداء والتكيف مع التغيرات والأهـداف الـتي يطمحـون إليها، وتجعـل العلاقـات حميمة intimate relationships فيما بين القيادة والتابعين وفيمـا بين التـابعين أنفسهم[11].

التفاؤل

يشـير التفـاؤل optimism إلى الأمـل والايجابيـة، وهـو كـالنور وقت شـدة الظلمات بالنسـبة للجميـع ولا سـيما القيـادة، والمخـرج وقت اشـتداد الأزمـات والكربــات، ويجعــل القيــادة تنظــر إلى الشــدائد بعين الأمــل واستشــراف المسـتقبل، وتواجـه الازمـات والانتكـاس بشـجاعة وإيجابيـة وليس باليـأس والسلبية، وتتوقـع الخـير من الآخـرين والأحـداث والمواقـف، ويلهبهـا الحمـاس ويمنحها الطاقة المطلوبة لتحقيق الأهداف، ويجعلها تبحث عن الفُرَص أكثر من بحثها عن المشكلات، وتؤمن بان ليس المهم ما يحدث لها، بل المهم مـا الـذي ستفعله بما يحدث لها، ولا تخشى الغمـوض والتعقيـد والفشل في بيئـة العمـل والآخرين، وتعد العدة لتجعل المسـتقبل أفضـل وتسـتفيد من الفـرص المتاحـة لهـا، بينمـا يـؤدي التشـاؤم إلى الضـعف ويجعلهـا لا تتوقـع الخـير من الاحـداث والآخـرين وتحجم عن الاقـدام على توظيـف الفـرص، وجـدير ذكـره ان تـاريخ الانسانية مثقل بسلسلة غير متناهية من الفـرص الضـائعة بسـبب المتشـائمين والمترددين.

ونظرا لأهمية التفاؤل جعل الله تعالى رسله مبشرين الأفراد بالخير ان هم غيروا ممارساتهم الفاسدة في قوله: "وَمَا نُرْسِـلُ الْمُرْسَـلِينَ إِلَّا مُبَشِّـرِينَ[12]"، كما امر تعالى جميع الناس بالتفاؤل وان لا يقنطوا من رحمته في قولـه تعـالى)قُلْ يَـا عِبَـادِيَ الَّذِينَ أَسْـرَفُوا عَلَى أنفسـهم لَا تَقْنَطُـوا مِنْ رَحْمَـةِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يَغْفِرُ الذُّنُوبَ جَمِيعًا إِنَّهُ هُوَ الْغَفُورُ الرَّحِيم([13].

وتؤكد الحقائق ان العالم ما كان ليتغير نحو الافضل في جميع المجالات دون قادة متفائلين ويتميزون بالكفاءة والمرونة والشجاعة، وموقنين من تحقيق النجاح والتطور في المستقبل، وقادرين على معالجة المشكلات ومواجهة التحديات والتغلب على المعيقات والإخفاقات والانتكاسات، ويؤمنون بان الإخفاقات والانتكاسات جزء من طبيعة اعمالها، ويستخفون بالأخطار، ويقدمون على اعمال اكثر خطورة لا يقدم عليها الآخرون.

ويذكر الاقتصادي دانيال كانيمان Daniel Kahneman الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد في كتابه "التفكير سريعا وبطيئا" Thinking Fast and Slow"" ان المتفائلين يتميزون بقدرتهم على قيادة الآخرين والتكيف والنهوض ومواجهة الفشل ومواجهة الانتكاسات بمرونة[14]، وتحقق القيادة من التفاؤل فوائد جمة منها ما يأتي[15]:

- تحقيق النجاح، فهو يحفزها لبذل قصارى جهدها من اجل النجاح فلا تخشى الفشل ولا تستسلم له وتتحمل مصاعب اليوم أملاً بغد أفضل ويمنحها الأمل والفرح المستقبلي وتعتقد ان أكثر الاحداث تسير إلى الافضل في النهاية، وانها تستطيع معالجة المشكلات [16].
- البشر والإيجابية في أفكارها وخططها وأهدافها وسلوكها وقراراتها وعلاقاتها مع الآخرين ولا سيما التابعين تكون له انعكاسات مفيدة على ادائها وسلوكها وثقتها بالآخرين.
- النظر إلى المنظمة كمكان إيجابي يمكنها من تحقيق أهدافها.
- توقع الافضل من التابعين والاعمال والاحداث في جميع الاحوال ولا سيما في حالات العسر والازمات والصعوبات.
- استقطاب الآخرين للعمل معها وهذه تحفزهم للولاء لها والتعاون معها، ويؤكد ذلك النتائج التي توصل إليها باحثون من جامعة كاليفورنيا وجامعة هارفارد في عام 2008 حول عدوى التفاؤل والتي كشفت ان الأفراد يشعرون بالسعادة عندما يحيط بهم المتفائلون، اضافة إلى ذلك فان المتفائلين ينجذبون إلى المتفائلين والعكس صحيح [17].
- ايجاد بدائل، ويقول مثل صيني قديم "اذا حطت طيور القلق والهموم فوق رأس المرء فانه لا يستطيع ايجاد البدائل التي تغير حالته، الا اذا منعها من ان تعشعش فوق رأسه".
- العيش حياة خالية من الحزن والاكتئاب والقلق وتتمتع بصحة (نفسية وبدنية).

متطلبات التفاؤل

- العمل الدؤوب لتحويل الامنيات والاحلام إلى حقائق.
- ان تكون القيادة مستبشرة وهادئة حتى في اشد حالات حزنها، وتنظر إلى الصعوبات والمحن والتحديات على انها اختبار لكفاءتها وصبرها

وشجاعتها وانها زائلة لا محال، ولا تجعل منها مانعا يمنعهـا من الوصـول إلى أهدافها، وتحتفظ بأحزانهـا وانتكاسـاتها ومشـكلاتها لنفسـها، ويخـبر الله تعالى ان يعقوب عليه السلام كان متفائلا حتى في اشد حالة حزنـه على فقد ابنه يوسف عليه السلام، وطلب من أبنائه أن يـذهبوا ويبحثـوا عنه وهم في حالة من الأمل في رحمة الله، كما يظهر في قولـه تعـالى اذ قال يعقـوب لبنيـه "يَـا بَنِيَّ اذْهَبُـوا فَتَحَسَّسُـوا مِنْ يُوسُـفَ وَأَخِيـهِ وَلَا تَيْأَسُوا مِنْ رَوْحِ اللَّهِ إِنَّهُ لَا يَيْـأَسُ مِنْ رَوْحِ اللَّهِ إِلَّا الْقَـوْمُ الْكَـافِرُونَ"[18]. وجـدير ذكـره ان القيـادات في المجتمعـات المتخلفـة دائمـة الشـكوى وتكون متجهمة معتقدة بان ذلك يضفي عليها أهمية اضافية.

- تنمية علاقاتها مع المتفائلين من اجل رفع معنوياتهـا وطموحاتهـا، وتبعـد عنها المتشائمين.
- تدرك ان التشاؤم يسـتنزف طاقاتهـا وطموحاتهـا، ولا تجـني منـه سـوى الانكسارات النفسية والخيبة والتراجع والخسران [19].
- تبـني نظـرة ايجابيـة ومتفائلـة عن الآخـرين والاحداث، وتوقـع الأفضـل واعتمـاد التفكـير الإيجـابي والـتزود بالحمـاس الـذي يمكنهـا من تحويـل الإنتكاسات إلى نجاحات، والتفكير بالحلول والتركيز عليها، والايمان بـأن هناك حلا لكـل مشـكلة مهمـا كـانت معقـدة، ولا تنظـر إلى المشـكلات والمعيقات على انها معيق يمنعها من مواصلة مسيرتها نحو أهدافها.
- ان تيسر ولا تعسر وتنظر إلى ان ما وراء العسر يسر، عملا بقوله تعالى :"إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا"[20].
- الابتعاد عن التردد والافراط في التفاؤل او التشاؤم.
- ان تكون قدوة للتابعين في التفاؤل.

أضرار الإفراط في التفاؤل

يعد الإفراط في التفاؤل امرا سيئا لا يختلف في أضـراره عن الإفـراط في اليـأس، وتكـون قـرارات المفـرطين في التفـاؤل في كثـير من الاحيـان غـير صحيحة ولها نتائج سلبية ويجعل القيادة لا تنظر إلى الواقع كما يجب وإنما كمـا تتصوره، وترفض جميع المعلومات والحقائق التي لا تؤيد توجهاتها[21].

الكفاءة

يشير مفهوم الكفاءة إلى القدرة على إنجاز الاعمال بالجودة المطلوبة والوقت المحدد والتكلفة المناسبة، وتحقيق الأهداف رغم التحديات والمعيقات، ويقول John C. Maxwell في كتابه "القيادة" ان الكفاءة من متطلبات نجاح القيادة في سعيها للوصول إلى الأهداف المطلوبة [22].

وتتطلب الكفاءة مجموعة مهارات معرفية وحركية، وبما ان الأفراد مختلفون من حيث مستويات الكفاءة فلا بد ان يتبوأ موقع القيادة من هو اكثر

كفاءة على اداء المهام القيادية بالمستوى الذي يحقق أهداف المنظمة والتابعين.

وتترتب عن نقص كفاءة القيادة اثار سلبية على المنظمة والتابعين والقيادة من اهمها: الإخفاق في تحقيق الأهداف المطلوبة لاستمرار المنظمة وتطورها، وحث بعض زبائن المنظمة والمتعاملين معها وبعض التابعين للبحث عن منظمات قياداتها تتمتع بالكفاءة التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم، وحفز بعض التابعين لاستغلال نقص كفاءة القيادة لصالحهم.

وقد اكد الرسول محمد ﷺ ضرورة توفر الكفاءة في القيادة في قوله "أيما رجل استعمل رجلا على عشرة أنفس، وعلم أن في العشرة أفضل ممن استعمل، فقد غش الله وغش رسوله، وغش جماعة المسلمين"[(23)].

وقد ازدادت أهمية مراعاة الكفاءة في من يتولى موقع القيادة في المرحلة المعاصرة نتيجة التطورات المتلاحقة في جميع القطاعات الاقتصادية، وكثرة التحديات والمشكلات، وشدة المنافسة وخطورة القرارات التي يتعين اتخاذها، ولذلك لا يشغل موقع القيادة في المجتمعات المتقدمة الا الذين يمتلكون افضل الكفاءات، بينما لا يؤخذ بهذا المعيار في المجتمعات المتخلفة، اذ لا زال يشغل موقع القيادة فيها أفراد يتم اختيارهم في ضوء الولاءات و/ او الاعتبارات الحزبية والعشائرية والدينية والطائفية وما في حكمها.

فوائد كفاءة القيادة

تتحقق من كفاءة القيادة فوائد عديدة لها انعكاسات ايجابية كبيرة على المنظمة والتابعين وبيئة المنظمة من اهمها:

- خطط القيادة وقراراتها وادائها تحضى باستحسان الآخرين ولا سيما التابعين.
- انفاذ الخطط واتخاذ القرارت واداء المهام بالمستوى الذي يسهم في استمرار المنظمة وتطورها، ويمكن التابعين من تحقيق أهدافهم.
- مواجهة المواقف الصعبة والمعيقات باقل التضحيات.
- استقطاب تابعين كفء وشجعان.
- جعل زبائن المنظمة وعملائها يشعرون بان القيادة قادرة على تنفيذ التزاماتها بكفاءة فيتحفزون لتنمية علاقاتهم مع المنظمة.

القدرة على اتخاذ القرارت

يعرف القرار بانه اختيار بين مجموعة حلول مطروحة لمشكلة ما او أزمة ما او لتسيير عمل معين، او يعرف بانه عملية تفكير مركّبة الهدف منها اختيار أفضل البدائل المتاحة في موقف معيّن من أجل الوصول إلى الحل المناسب او الهدف المطلوب.

وتعد عملية صنع القرارات واتخاذها جوهر عمل القيادة، ولذلك لا بد أن تكون القيادة قادرة على اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب في ضوء

دراسة موضوعية لمعطيات المواقف التي تواجهها والتحديات والفرص والبدائل المتاحة.

ويتعين على القيادة ان توظف العقل والمنطق والحكمة وتشرك التابعين والمعنيين بالامر معها في عمليات صنع القرارات، وتحدد مزايا كل قرار وعيوبه، وتختار القرار الذي تكون فيه المخاطر او التضحيات اقل ما يمكن، ولا تقدم على اتخاذ القرارات المهمة تحت تأثير التوتر والقلق والغضب، والانفعال، وتتخلى تماماً عن فكرة القرار المثالي الذي يحقق لها كافة أهدافها دون تقديم أي تضحيات، فلا يوجد شيء مثالي في الواقع لكن توجد حلول مناسبة أكثر من غيرها.

ولا يكفي ان تتخذ القيادة القرارات الصائبة وإنما يتعين عليها تنفيذها في الوقت المناسب، وتقييم النتائج التي تترتب عنها بموضوعية شديدة لتتمكن من معرفة مدى كفاءتها في اتخاذ القرارات وتنفيذها، وتحدد نقاط قوتها وضعفها، وتتخذ الاجراءات المناسبة لتعميق نقاط قوتها والحد من نقاط ضعفها في تلك المجالات.

مراحل اتخاذ القرارات

- تحديد دقيق وموضوعي للمشكلة، ومعرفة مدى خطورتها وتأثيراتها والأشخاص الذين يتأثرون بها، وتحديد اسباب ظهورها وتحليلها بالاشتراك مع المعنيين، ويتعين على القيادة من اجل ضمان فاعلية القرارات معرفة من يشاركها في اتخاذها، ومن ينبغي ان يحاط علما بها بعد صدورها، والجهات التي تناط بها مسؤولية تنفيذها، والجهات التي لها علاقة بها، وتحديد الموارد المطلوبة لتنفيذها وكيف يتم توفيرها، والفوائد المتوقعة منها والأضرار التي تترتب عنها، والوقت المناسب لاتخاذها وتنفيذها، وكيف تضمن قبول التابعين لها، وكيف تنفذ بعد صدورها، وكيف تتم متابعة تنفيذها.

- تحديد البدائل المحتملة لحل المشكلة التي يتناولها القرار في ضوء استشارة الخبراء والفنيين والتعاون معهم في ابتكار البدائل المناسبة.
- تقييم البدائل المتاحة بعد دراسة سلبيات كل بديل وايجابياته بموضوعية ومعرفة مدى توفر متطلبات تنفيذه.
- اتخاذ القرار النهائي الذي يعرض البديل الذي اختير من بين البدائل المطروحة.
- تنفيذ القرار بعد تحديد أساليب تنفيذه وتوفير الامكانات المطلوبة لتنفيذه.
- متابعة القرارات اثناء التنفيذ وبعد الانتهاء منها.
- تقييم كفاءة تنفيذ القرار.

مشاركة التابعين في صنع القرارات

دأبت القيادات في المجتمعات المتقدمة على ان تشرك معها التابعين في عمليات صنع القرارات بعدما ادركت أهمية الفوائد التي تتحقق لها من

مشاركتهم تلك العملية وتبصيرها بالنتائج (ايجابية او سلبية) التي تـترتب عنهـا وتأثيراتهـا في مسـتقبل المنظمـة والتـابعين، بينمـا تـرفض القيـادات في المجتمعات المتخلفة مشاركة التابعين معهـا في صـنع القـرارت، وفيمـا يـأتي ايجابيات مشاركة التابعين في صنع القرارات:

- توظيف العقل الجمعي بدلا عن العقل الفردي في صنع القرارات وإثراء المعلومات المطلوبة لانتاج المزيد من البدائل الـتي تسـهم في معالجـة المشكلات ومواجهة التحديات وتوظيف الفرص بكفاءة عالية.
- ضمان فهم المشاركين للقرار وأهدافه وحفزهم لتنفيذه.
- زيادة إحساس المشاركين بمكانتهم وأهميتهم في حياة المنظمة.
- تعميق ثقافة الحوار وقبول التعددية والاختلاف والنقد الذاتي.
- تنسيق المواقف المشتركة في عمليات تنفيذ القرارات.

اما أهم سلبيات المشاركة في صنع القرارات فهي:

- تستغرق عمليـة صـنع القـرار وقتـا طـويلا ولـذلك لا تصـلح في الازمـات والطوارئ.
- تتمخض عن المشاركة قرارات توفيقية ضعيفة.
- يتولد لدى التـابعين انطباعـا بـان القيـادة لا تسـتطيع حـل المشـكلات او مواجهتها بمفردها عندما تشركهم معها، ويـترتب عن هـذا نتـائج خطـيرة من اهمها ان التابعين لا يحترمون القيـادة ولا ينفـذون تعليماتهـا، وتؤكـد الوقـائع ان هـذه الظـاهرة منتشـرة في المجتمعـات المتخلفـة ولـذلك ترفض القيادة فيها السماح للتابعين بمشاركتها في صنع القرارات.

التواضع

يعد التواضع صفة محمودة تدل على طهـارة النفس ورقيهـا، ويشـير كين بلانجردKen Blanchard في كتابه مـدير الدقيقـة الواحـدة The One Minute Manager، ان توطين النفس على التواضع يتطلب جهدا متواصلا قـد يسـتغرق زمنا طويلا للتغلب على الانانية والعزلة والرغبة في الاستبداد وسـحق الآخـرين وتجاهل اهميتهم[24].

ويتميز القادة المتواضعون بانهم لا يعتقدون بانهم هم افضل من الآخـرين في المعلومـات والخـبرات والامكانـات، ويؤمنـون بحـاجتهم الماسـة لخـبرات الآخرين ومعلوماتهم وامكاناتهم دائما، وانهم ليس بامكـانهم الحصـول على مـا يحتاجونـه من الآخـرين الا بالتواضـع، ويـرى الكـاتب تومـاس مـارتونThomas Merton ان العجب والزهو والتفاخر يجعل القيادة تبـدو أمـام الآخـرين زائفـة ومتصنعة وتخدع نفسها قبل الآخرين وتكون مدعاة لسخط الآخرين وسـخريتهم فيحجمون عن منحها الثقة ولا يقدمون لها الـدعم، وقـد نهى الامـام علي عليـه السلام عن التكبّر على الرعية فحذر واليـه على مصـر منـه قـائلا "فـإنّ التكبّـر مفسد للدين ومحبط للعمل"[25]، ويقول احدهم:

"تواضع إذا ما نلت في الناس رفعة فإن رفيع القوم من يتواضع".

وقد اضحى البحث عن القيادة المتواضعة الشغل الشاغل لكثير من المنظمات في المجتمعات المتطورة في المرحلة المعاصرة التي تتسم بالتعقيد والتداخل رغم أهمية التطورات المذهلة التي تحققت في جميع القطاعات الاقتصادية، وجعلت القيادة لا تمتلك الاجابة المطلوبة عن جميع الاسئلة ما لم تكن متواضعة وتعترف بمحدودية قدراتها، وتطلب إلى التابعين والآخرين اعانتها على التوصل إلى معالجات للمشكلات ومواجهة التحديات وتوظيف الفرص[26].

أهمية التواضع

اذا كان جميع الأفراد بحاجة إلى التواضع في علاقاتهم مع بعضهم البعض فان حاجة القيادة إليه تكون اكثر لكي تزداد الألفة والود والتعاون بينها وبين الآخرين، ولذلك وجه الله تعالى الرسول محمدا ﷺ في قوله "اخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ"[27] إلى التواضع ولين الجانب وخفض الجناح للآخرين لكي يستقطب الناس إليه، ويجعلهم يستمرون معه، ويدعون الآخرين لاتباعه، اذ ان الأفراد لا يلتحقون بالقيادة ولا يناصرونها اذا كانت متكبرة وسيئة الخلق وغليظة القلب وفظة القول.

ويخبر الله تعالى انه اصدر أول عقوبة بحق الشيطان بسبب تكبره في قوله " قَالَ مَا مَنَعَكَ أَلَّا تَسْجُدَ إِذْ أَمَرْتُكَ قَالَ أَنَا خَيْرٌ مِّنْهُ خَلَقْتَنِي مِن نَّارٍ وَخَلَقْتَهُ مِن طِينٍ قَالَ فَاهْبِطْ مِنْهَا فَمَا يَكُونُ لَكَ أَن تَتَكَبَّرَ فِيهَا فَاخرجْ إِنَّكَ مِنَ الصَّاغِرِينَ"[28].

وقد أوضح لاري بوسدي Larry Bossidy رئيس شركة هنيويل Honeywell التنفيذي السابق ومؤلف كتاب التنفيذ "Execution" ان التواضع يجعل القيادة اكثر فاعلية واكثر قربا من الآخرين، ويحفزها للاصغاء إليهم والاعتراف باخطائها وعجزها عن ايجاد الاجوبة المفيدة للمشكلات، وتظهر استعدادها للتعلم منهم في جميع الاوقات.

وتؤكد الحقائق ان القيادات في المجتمعات المتقدمة متواضعة جدا في علاقاتها مع التابعين وغيرهم، بينما تكون القيادات في المجتمعات المتخلفة غير متواضعة البتة، والانكى من ذلك تتخذ موقع القيادة وسيلة للتعالي على التابعين واضطهادهم، وتفرغ عليهم كل ما في نفسها من اضطهادات وعقد نفسية.

فوائد تواضع القيادة

- يقرب التابعين من القيادة ويحفزهم للعمل والتعاون معها وتوظيف امكاناتهم وخبراتهم ومعلوماتهم والابداع في تأدية اعمالهم من اجل

تطوير المنظمة، وقد اكدت الدراسات ان التابعين لا يفضلون العمل مــع قيادة متكبرة تتجاهل اراءهم ولا تهتم بمصالحهم وردود افعالهم.

- يرفع من أهمية القيادة وقيمتها بين الآخرين ولا سيما التــابعين، ويجعلهم ينظرون إليها بانها جديرة بثقتهم وولائهم، وتؤكـد الحقـائق ان الكثـير من الأفراد يقتنعون بالقيادة ويقتدون بها ليس لكثرة علمها وخبرتها فحســب وإنما لتواضعها وحسن خلقها، ويقول الرسول محمد ﷺ "وَمَا تَوَاضَـعَ أَحَـدٌ لِلَّهِ إِلَّا رَفَعَهُ"[29].
- يجعـل القيـادة اكـثر قـدرة على تحقيق النجـاح، ويمنحهـا فرصـا عديـدة للتطـور ومواجهـة المعيقـات والتحـديات، وخلـق مواقـف منسـجمة مـع الآخرين.
- يسـهم في الحــد من انتشــار الســلوكات الـتي تـؤجج الحسـد والبغض والكراهية بين القيادة والتابعين.
- يجنب القيادة الكثير من الأخطاء والمواقف المحرجة.

متطلبات التواضع

- تخضع القيادة نفسها للحق بصرف النظر عن صاحبه.
- تعظم القيـــادة فضـــل الآخـــرين واهميتهم، وتثمن أفكـــارهم وآراءهم وكفاءتهم، ولا تخشى من الاعتراف بقوتهم واهميتهم، وتتعلم دائمـا منهم بصرف النظرعن مدى معرفتها وخبراتها وكفاءتها وعلو منزلتها.
- لا تخشى القيادة استقطاب أفراد اكثر كفاءة منهـا، وتنظـر إلى كفـاءتهم بانها حافز لها للتطور وليس تهديدا لها.

- لا تتظاهر القيادة بانها معصومة من الاخطاء، ويقـول غانـدي "انـا احـاول ان اكون شخصا عاديا معرضا للخطـأ مثـل الآخـرين، واعـترف ان عنـدي تواضـعا يكفي للاعـتراف بأخطـائي ومراجعـة نفسـي اكـثر من القيـادة المتغطرسة المتكبرة"[31].
- لا تقلل القيادة من شأن نفسها وإنما تقلل التفكير بنفســها، وتلين جانبها للآخرين، وتبتعد عن الغرور والمباهاة والمفـاخرة، وتتحـرَّر مِن الإعجـاب والكِبْر Pride، والتكبر والتبجح boasting والتباهي bragging والتعاظم واطـــراء النفس والانانيـــة Selfishness، والمبالغـــة بثقتهـــا بنفســـها Overconfidence، والاهتمام بالمصالح الشخصية، ولا تظهر للآخرين بأنها الأعلم والاكفأ ولا تتحدث كثيرا عن نفسها، وقد حـذر الامـام علي رضـي الله عنـه من الاعجـاب بـالنفس وحب الاطـراء قـائلاً في رسـالته لمالـك الاشتر والي مصر: "وإيـاك والاعجـاب بنفسـك والثقـة بمـا يعجبـك منهـا وحب الاطراء، فإنّ ذلك من اوثق فرص الشيطان في نفسه ليمحـق مـا يكـون من احسـان المحسـنين، وايـاك والمنّ على رعيتـك بإحسـانك، او التزيد فيما كان من فعلك"[30].
- لا تعتقد بان التواضع يقلل من هيبتها واحترام الآخرين لها.

- تبعد عنها التابعين المـتزلفين الـذين لا يـرون إلا بعينيهـا ولا يسـمعون إلا بأذنيها.
- تجعل تواضعها طبيعيا ولا يقتصر على المظهر الخارجي بـل يتعـدّى ذلـك ليشمل جميع الجوارح والاعمال.
- تتبنى ثقافة تركز على ما هو صحيح وليس عن من هو صحيح.
- لا تميز نفسها عن الآخرين، وقد كان الرسول الأكرم المثال النـادر لهـذه الخصيصة، إذ كان يدخل عليه الأعرابي وهو في جمع من أصحابه فيقول: "أيكم محمد" فقد كان يجلس كما يجلس العبد، ويأكـل كمـا يأكـل العبد، وكان إذا صافح أحدهم لا يسحب يده حتى يكـون الشـخص المصـافح لـه من يفعل ذلك، وكان في مجلسه مع العـدد الكثـير من الجلسـاء يُحسـن الإقبال عليهم حتى يظن كل واحد منهم أنه الأثير لديه.
- تعامـل الآخـرين بلين ورقـة، وتقبـل ملاحظـاتهم وانتقـاداتهم برحابـة، وتدرسها وتستفيد منها، وتشعرهم بانها ما كان لهـا ان تحقـق المنجـزات بدون مساهماتهم.
- تقيم انجازاتها بموضوعية شديدة، وتتجنب الاعتقاد بان أسـاليبها وآراءهـا وقراراتها وخططها هي الافضل، وتعترف بانها لا تملـك اجابـة عن جميـع التساؤلات والمشـكلات، وتعـترف باخطائها وضـعفها ومحدوديـة قـدراتها بشفافية ومنتهى الصراحة.
- تمنح التابعين الفرصـة لاظهـار كفـاءتهم في التخطيـط وصـنع القـرارات ومعالجة المشكلات، وتضـع أهـدافهم قبـل أهـدافها، وتـرغب بصـدق في جعلهم ناجحين شريطة ان لا يفسروا تواضعها على انه ضعف وغفلـة، او نقص في الثقة بالنفس وبالقدرات.

- تؤكد للآخرين انها لا تمتلك اليقين ولا الحق المطلق، وان اراءها وأفكارها لست نهائية، وليست القول الفصل ولا تقبل النقض والابرام، وتطلب من الآخرين مدها بالمعلومات والخبرات وتؤكد استعدادها لسماع اراؤهم وان اختلفت معهم، انطلاقا من ايمانها بقوله تعالى "وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ"، وكما يقول الامام الشافعي "رأيي صواب يحتمل الخطأ.. ورأي غيري خطأ يحتمل الصواب".

وجدير ذكره أن اغلب الذين يتبوؤن موقع القيادة في المجتمعات المتخلفة تتغير طباعهم بين عشية وضحاها، فيظهر الكِبْر والغرور في قسمات وجوههم وفي حركاتهم وسكناتهم، ويتجاهلون ان الكبر صفة سيئة تجعل

تواضع الرسول محمد ﷺ

لما بلغ الرسول محمدا ﷺ ان بَنِي قُرَيْظَة لَمَّا قَدِمَتْ جُنُود الْأَحْزَاب وَنَزَلُوا عَلَى الْمَدِينَة نقضوا مَا كَانَ بَيْنهمْ وَبَيْنه الْعَهْدَ، أمَرَ المسلمين بِالْمَسِيرِ إليهم ونَازَلَهُمْ وَحَاصَرَهُمْ خَمْسًا وَعِشْرِينَ لَيْلَة فَلَمَّا طَالَ عَلَيْهِمْ الْحَال نَزَلُوا عَلَى حُكْم سَعْد بْن مُعَاذ سَيِّد الْأَوْس رَضِيَ اللَّه عَنْهُ لِأَنَّهُمْ كَانُوا حُلَفَاءَ قبيلته فِي الْجَاهِلِيَّة، وَاعْتَقَدُوا أَنَّهُ يُحْسِن إِلَيْهِمْ فِي ذَلِكَ إِنْ نَزَلُوا عَلَى حُكْمه بِاخْتِيَارِهِمْ طَلَبًا مِنْ تِلْقَاء أَنْفُسهمْ فَعِنْد ذَلِكَ اِسْتَدْعَاهُ رَسُول اللَّه صَلَّى اللَّه عَلَيْهِ وَسَلَّمَ مِنْ الْمَدِينَة لِيَحْكُم فِيهِمْ فَلَمَّا دَنَا مِنْ الْخَيْمَة الَّتِي فِيهَا رَسُول اللَّه صَلَّى اللَّه عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ رَسُول اللَّه صَلَّى اللَّه عَلَيْهِ وَسَلَّمَ "قُومُوا إِلَى سَيِّدكُمْ" فَقَامَ إِلَيْهِ الْمُسْلِمُونَ فَأَنْزَلُوهُ إِعْظَامًا وَإِكْرَامًا وَاحْتِرَامًا لَهُ فِي مَحَلّ وِلَايَته لِيَكُونَ أَنْفَذ لِحُكْمِهِ فِيهِمْ فَلَمَّا جَلَسَ قَالَ لَهُ رَسُول اللَّه صَلَّى اللَّه عَلَيْهِ وَسَلَّمَ "إِنَّ هَؤُلَاءِ – وَأَشَارَ إِلَيْهِمْ – ويقصد بني قريظة – قَدْ نَزَلُوا عَلَى حُكْمك فَاحْكُمْ فِيهِمْ بِمَا شِئْت" فَقَالَ رَضِيَ اللَّه عَنْهُ وَحُكْمِي نَافِذ عَلَيْهِمْ؟ قَالَ "نَعَمْ" قَالَ وَعَلَى مَنْ فِي هَذِهِ الْخَيْمَة؟ قَالَ "نَعَمْ" قَالَ وَعَلَى مَنْ هَهُنَا – وَأَشَارَ إِلَى الْجَانِب الَّذِي فِيهِ رَسُول اللَّه صَلَّى اللَّه عَلَيْهِ وَسَلَّمَ وَهُوَ مُعْرِض بِوَجْهِهِ عَنْ رَسُول اللَّه صَلَّى اللَّه عَلَيْهِ وَسَلَّمَ إِجْلَالًا وَإِكْرَامًا وَإِعْظَامًا – فَقَالَ لَهُ رَسُول اللَّه صَلَّى اللَّه عَلَيْهِ وَسَلَّمَ "نَعَمْ".

صاحبها مكروهاَ ومنبوذاَ مرفوضاَ من قبل الآخرين او يواجه صعوبات في علاقاته معهم، وقد نهى الله تعالى عن الكبر في قوله "وَلَا تُصَعِّرْ خَدَّكَ لِلنَّاسِ وَلَا تَمْشِ فِي الْأَرْضِ مَرَحًا إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ كُلَّ مُخْتَالٍ فَخُورٍ" وقوله تعالى "وَلَا تَمْشِ فِي الْأَرْضِ مَرَحًا إِنَّكَ لَنْ تَخْرِقَ الْأَرْضَ وَلَنْ تَبْلُغَ الْجِبَالَ طُولاً" ويقول الرسول محمد ﷺ "لا يدخل الجنة مَن كان في قلبه مِثقالُ ذَرَّة من كِبْر" وقال ايضا "ألا أُخبركم بشرِّ عباد الله؟ الفظُّ المستكبر، ألا أُخبركم بخير عباد الله؟ الضعيف المستضعَف ذو الطِّمْرَيْنِ لا يُؤْبَه له، لو أقْسَمَ على الله لأَبَرَّه".

الحكمة

يشير مفهوم الحكمة إلى عمل ما ينبغي كما ينبغي في الوقت الـذي ينبغي، ووضع الأمـور في نصـابها، او هي اعطاء كـل شـيء حقـه، ولا تعديـه حـده، ولا تعجله عن وقته، ولا تؤخره عنه، والحكيم هو شـخصٌ عاقـل يـرجح الامـور نحـو الصواب بما امتلكـه من خـبرات[32]، ونقيض الحكمـة الحماقـة وهي داء خطـير يصعب معالجته ويودي بصاحبه واتباعه إلى التهلكة، كما يقول المتنبي:

" لكل داء دواء يستطب به إلا الحماقة أعيت من يداويها"

أهمية الحكمة

جعل الله تعالى صفة "الحكيم" من اسمائه الحسنى، وآتى الحكمةَ رسلَه وانبياءه، واكد بانها تعود بـالخير الكثـير على من يؤتيهـا في قولـه تعـالى "وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ اوتِيَ خَيْرًا كَثِيرا"[33]، ولهذا فان جميع الأفراد بحاجة للحكمـة، وتكون حاجة القيـادة لهـا على اشـدها في جميـع خططهـا وقراراتهـا وسـلوكها واعمالها وعلاقاتها من اجل ان تمكن من تحقيق النجاحـات، وتؤكـد الوقـائع ان أنجح القادة وأعظمهم تأثيراً في الآخرين والمنظمات كـانوا يتمـيزون بالحكمة [34].

فوائد الحكمة للقيادة

- تمنح القيادة بصـيرة نافـذة، وتـزكي روحهـا وتهـذبها وتمنعهـا عن السُّـوء والمحذورات والتَّجنِّي على الآخرين، ولا تعمل ما تضطر للاعتذار عنه.
- تمكن القيـادة من الإصـابة في القـول والسَّـداد والعمـل وتـأمن أضـرار العواقب، وتتمكن من معالجة المشكلات ومواجهة التحديات والاسـتفادة من المعطيات والفرص بحسب ما يقتضيه الحال.
- تجعل القيادة كالغيث حيثما حلَّت نفعت، وأينمـا وُضِـعت أفـادت، وبـذلك ترفع من شأنها وتشـرِّفها، وتكسـوها ثـوب الوقـار والهيبـة بين الآخـرين، وتمكنهـا من النفـاذ إلى قلـوبهم وعقـولهم، وتسـتقطبهم إليهـا، وتجعلهم يتبادلون معها الولاء والثقة، ويشعرون بانهـا تـراعي أحـوالهم وظـروفهم وأخلاقهم وأهـدافهم وحاجـاتهم، ولا تثقـل عليهم، وتخـاطبهم على قـدر عقولهم، وتستمع إليهم وهم يدركون أنَّ رأيها هو نِعْم الـرأي، ومشـورتها خير مشورة، ويرون فيها الحريص عليهم.

موانع اكتساب الحِكْمَة

لا تكتسب القيادة الحكمة في الحالات الآتية:

- اتخاذ القرارات دون الاعتماد على الحقـائق أو دون استشـارة الصَّـالحين وأهل الخبرة.
- العجلة في الأمور والقـول قبـل أن تعلم، او الاجابـة قبـل الفهم والمـدح قبل أن تجرِّيب، وتذمُّ بعد ما تحمد.

- ضيق الأفق والسطحية في التَّفكير وجهل الواقع والنظر إلى الأمــور من جانب واحد.
- التخبط في الأهداف والقرارات والاعمال وسوء تقدير العواقب والنَّتائج.
- الافراط بالضَّروريات وهدر الطَّاقات وتبديد الجهود في قضايا ثانويَّة.
- تركيز جل الاهتمام على المصالح الشخصية والقلق بشأن المستقبل [35].

متطلبات الحكمة

- اعتماد الحلم والأَنَاة والنظر إلى الامـور نظـرة شـاملة والتفكـير الـدقيق والتحليل العقلاني المنطقي والابتعاد عن تغليب الهـوى والحقـد والحسـد والجهل والعجلة والطيش في فهم أهداف التـابعين وسـلوكهم، ومعرفـة كيفية التأثير فيهم وتوجيههم وإرشادهم.
- الشعور بالحاجة للمزيـد من العلم والمعرفـة متـدبرة قولـه تعـالى "وَمَـا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلّا قَلِيلاً".
- الابتعاد عن اتخاذ القرارات في حالة الانفعال والغضب والعنـاد والغـرور، او عندما لا تتوفر لديها معلومات مؤكدة.
- معاشرة الحكماء وتعرّف أسـاليبهم في التخطيـط والقـرارات والسـلوك والعلاقات، والاستفادة من خـبراتهم في تطـوير معلوماتهـا وخبراتهـا في تلك المجالات.
- تتعلم من أخطائها وأخطاء غيرها.
- اعتماد سياسة الصفح والصـبر الجميـل والاحسـان لمن يسـيء إليها، ولا سيما المناوئين والمكذبين لها، ويخبر القرآن الكريم ان رسل الله تعالى عليهم السلام صبروا على تكذيب اقوامهم وعدائهم لهم في قوله تعـالى "وَلَقَدْ كُذِّبَتْ رُسُلٌ مِنْ قَبْلِكَ فَصَـبَرُوا عَلَى مَـا كُـذِّبُوا وَاوذُوا حَتَّى أَتَـاهُمْ نَصْرُنَا وَلَا مُبَدِّلَ لِكَلِمَاتِ اللَّهِ وَلَقَدْ جَاءَكَ مِنْ نَبَإِ الْمُرْسَلِينَ" [36].
- التعامل مع الآخر بإيجابية حـتى لـو كـان معارضـا ومنحـه فرصـة ملائمـة لعرض أفكاره حتى في حالة الاختلاف معه، ومحاورتـه بلطـف وبعبـارات رقيقة تبلغ في النفس ما لا تبلغه الحجـة الدامغـة، والابتعـاد عن تجاهلـه واسـتفزازه، والتوقـف عن السـعي إلى تـدميره، وقـد ورد في القـرآن الكريم العديد من الايات التي تدعو إلى اللين منها قولـه تعـالى الموجـه إلى موسى وهارون عليهما السلام "اذْهَبَـا إلى فِرْعَـوْنَ إِنَّهُ طَغَى. فَقُـولَا لَهُ قَوْلًا لَيِّنًا لَعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ او يَخْشَى" [37].
- تعظم نفسها بالتغاضي عن أخطـاء الآخـرين وهفـواتهم، وتـرقى بنفسـها عن الفضول.

الصدق

يشير الصدق إلى مطابقة الافعال للاقوال، ويعد من أعظم السمات التي ينبغي أن تتوفر في الجميع، ولا سيما القيادة، اذ لا سبيل أمامها الا اعتماده مـع نفسها ومع الآخرين لكي تتمكن من تحقيق أهدافها والفوز بثقـة الآخـرين، فهـو

وكفاءتها يمكنانها من تحقيـق النجاحـات المطلوبـة للوصـول للأهـداف ويجعلان الآخرين يشعرون بالطمأنينة معها.

ونظرا لأهمية الصدق وجلاله فقد وصف الله نفسه به في قولــه وَمَنْ أَصْـدَقُ مِنَ اللَّهِ قِيلاً[38]، وقوله تعـالى اللَّهُ لا إِلَـهَ إِلَّا هُـوَ لَيَجْمَعَنَّكُمْ إلى يَـوْمِ الْقِيَامَةِ لا رَيْبَ فِيهِ وَمَنْ أَصْدَقُ مِنَ باللَّهِ حَدِيثاً[39] ، وجعل الله تعـالى الصـدق من صفات الأنبياء والرسل والمؤمنين، وقد أجمعت كل الـديانات على الإشـادة بالصدق واعدته خلقا حسنا وخلة حميدة تنسجم مع الفطـرة السـليمة، وأكـدت ضرورة اعتماده من قبل جميع الأفراد في العلاقات والمعاملات.

فوائد الصدق

- يجعل الآخرين يحترمون القيـادة، بمـا فيهم خصـومها، ويثقـون بقراراتهـا واعمالها والتزاماتها.
- يوفر الطمأنينة للقيادة، وقـد اكـد ذلـك الرسـول محمـد قائلا "الصـدق طمأنينة، والكذب ريبة"[40].
- يسهل مهمة القيادة في تحقيـق الأهـداف المطلوبـة، ويجعـل الآخرين لا يطلبون اليها تقديم ضمانات وتعهدات إضافية للوثـوق بتعهـداتها، ويقـدم القرآن الكريم مثلا رائعا عن ذلك، إذ لم يقتنـع سـيدنا يعقـوب بحـديث أبنائه عندما طلبوا إليه أن يرسل معهم ابنه الصغير بنيـامين وطلب منهم موثقـا حـتى يرسـله معهم لانهم كـذبوا عليـه عنـدما جـاءوا إليـه بـاكين ليخبروه بإن الذئب أكل يوسف حسب زعمهم، ويؤكد هذا قوله تعـالى قَالَ لَنْ أُرْسِلَهُ مَعَكُمْ حَتَّى تُؤْتُونِ مَوْثِقًا مِنَ اللَّهِ لَتَأْتُنَّنِي بِهِ إِلَّا أَنْ يُحَـاطَ بِكُمْ فَلَمَّا آتَوْهُ مَوْثِقَهُمْ قَالَ اللَّهُ عَلَى مَا نَقُولُ وَكِيل[41] .
- النجاة من المشكلات التي سببها الكذب، كما يقول أحدهم:

بالصدق ينجو الفتى من كل معضلة   والكذب يزري " بأقوام وإن سادوا"

متطلبات الصدق

- تبادل المعلومات والبيانات والحقائق مع الآخرين بصورة دقيقة، والابتعـاد عن المراوغة equivocate والرياء والمغالاة في الصدق.
- الاعتراف بانها لا تعرف عندما لا تعرف.
- جعل افعالها تطابق اقوالها، ولذلك جاء القرآن يحذر من انفصـال القـول عن الفعل في قوله تعالى يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُـونَ مَـا لا تَفْعَلُـونَ كَبُرَ مَقْتَاً عِنْدَ اللهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لا تَفْعَلُونَ[42].
- ان لا تتعهـد بمـا لا تسـتطيع تنفيـذه، وتلـتزم بالمواعيـد والتعهـدات عملا بقوله تعالى وَاوفُوا بِالْعَهْدِ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْئُولاً**.**

صدق الرسول محمد صلى الله عليه وسلم

أسهم صدق الرسول محمد في حمل الناس على الاقتناع به كرسول لهم، وحفزهم للاقتناع بدعوته إياهم إلى الإسلام، فقد كان صادقا منذ ولادته إلى أن التحق بالرفيق الأعلى، وكان يلقب بالصادق الأمين قبل البعثة، وأكد أهمية الصدق في أحاديث عديدة حسبنا أن نذكر منها قوله "إن الصدق يهدي إلى البر، وإن البر يهدي إلى الجنة، وإن الرجل ليصدق حتى يكتب عند الله صديقا، وإن الكذب يهدي إلى الفجور، وإن الفجور يهدي إلى النار، وإن الرجل ليكذب حتى يكتب عند الله كذابا" وقوله "النجاة في الصدق"، وقد سأله رجل "هل المؤمن يزني فقال نعم، وهل المؤمن يسرق قال نعم، وهل المؤمن يكذب قال كلا لأن الكذب يهدي إلى الفجور والفجور يهدي إلى النار." واكد ضرورة الصدقية في العلاقات بين الأفراد فقال: "من غشنا فليس منا،" واراد ايضا ان تكون علاقة

- الاعتراف باخطائها والاعتذار عنها.
- رفض المداهنة والنفاق والفساد وشراء الولاءات.
- اختيار التابعين في ضوء صدقهم ونزاهتهم وكفاءتهم وشجاعتهم، ومكافأة الصادقين منهم، ومعاقبة الذين لا يعتمدون الصدق.
- الابتعاد عن الغموض والتضليل والغش في الأهداف والقرارات والاعمال، ولا تستغل جهل الآخرين لصالحها.

الشجاعة

يشير مفهوم الشجاعة إلى الجرأة والإقدام ومواجهة الخطر والخوف والتحديات والمشكلات والمعيقات من أجل تحقيق ايجابيات أكثر زخماً، وهي خُلُقٌ وفضيلة تمكن من مواجهة الآخرين والاحداث بثقة وتصميم، وقول ما يتعين قوله في اللحظة الحاسمة، او هي الإقدام الاختياري على مخاوف نافعة في غير مبالاة، ومقاومة الإغراءات، والقدرة على انتزاع الفوز عند مواجهة أعتى الأخطار.

وتعني الشجاعة تنفيذ ما خشي تنفيذه، والمجازفة والمثابرة والصمود والاستمرار رغم الصعوبات، ويرى الجاحظ أن "الشجاعة هي الإقدام على المكاره والمهالك عند الحاجة، وثبات الجأش عند المخاوف مع الاستهانة

بالموت"[43]، ويعرف الكاتب الأمريكي ارنست همنغواي الشجاعة بانها الصبر الجميل على الشدائد والمكاره[44]، ويرى مارك توين ان الشجاعة لا تعني غياب الخوف وإنما هي مقاومة الخوف والتغلب عليه.

وتكتسب القيادة الشجاعة من كل تجربة تكون فيها أمام الخوف وجها لوجه، او عندما تقبل المجازفة وفعل ما لا يستطيع الآخرون فعله، ويؤكد الفيلسوف الامريكي رالف والدو ايميرسون Ralph Waldo Emerson انه "مهما عمل الانسان فهو بحاجة إلى الشجاعة، ففي اي طريق يختار هناك دائما من يقول له أنت مخطئ، وتظهر أمامه دائما صعوبات تدفعه للاعتقاد بان نقاده محقون، ويدرك ان وضع خارطة عمل وتطبيقها يتطلب منه نفس الشجاعة التي يحتاجها الجندي، فللسلام انتصاراته ولكنه يتطلب رجالا ونساء شجعانا قادرين على تحقيقه"، اما الشاعر الانجليزي روبرت لويس ستيفنسون Robert Louis Stevenson فيقول "لا مكان للجبناء في العالم".

ويؤمن رئيس وزراء بريطانيا الأسبق ونستون تشرشيل Winston Churchill ان الشجاعة هي أول الخصائص الإنسانية التي تتكفل ببقية الخصائص، وهي ينبوع الخصال الحميدة، ويقول ماكسويل مالتز Maxwell Maltz "ينبغي ان يمتلك القادة الشجاعة على المراهنة على أفكارهم، وقبول المخاطرة المحسوبة لتنفيذ المهمات"[45].

ويذهب توما الاكويني Thomas Aquinas إلى ان الشجاعة هبة من الروح الالهية، وهي قدرة الروح على انتزاع الفوز في اعتى الأخطار، وهي تمنح العزاء، وتلهم الصبر، وتبدع التجربة، وتقرب الأفراد من الحرية الحقة، بالاضافة إلى ذلك فهي مطلوبة لكل القرارات التي يتخذونها وقول ما يفكرون فيه والتعبير عن ما يعتقدون، وان سببت أفكارهم لهم اذىً كبيرا[46].

ولا تعني شجاعة القيادة ان القيادة لا ينتابها الخوف، ولا سيما الخوف الذي يكون انسياقا مع مقتضى الطبيعة الإنسانية حينما يفاجئها محذور وليس ثمة من سبيل إلى دفعه إلا بالفرار منه او التراجع او التوقف، شريطة ان لا يكون خوفها عن جبن، فالهلع الذي ينتاب الجبان لا ينتهي بانتهاء عنصر المفاجئة، كما أن الجبان ينتابه الهلع حتى في المواقف غير المقتضية له، ويفرُّ الجبان من المحاذير حتى وإن كان قادرًا على دفعها او كان العقل او التكليف يقتضي الصمود أمامها.

مقدار شجاعة القيادة

ينبغي ان تكون جرعة الشجاعة لدى القيادة بالمقدار المناسب فلا تكون قليلة فلا تجدي نفعا ولا كبيرة فتحمل القيادة اكثر من طاقتها او تدفعها للتهور، كما يتعين على القيادة معرفة متى توظف شجاعتها.

فوائد الشجاعة

- تسهم في تحرير القيادة من جميع قيود الإنماط والمألوفات غير المفيدة.

- تمكن القيادة من إقناع الآخرين بقدرتها على العمل على وفق رسالتها وأهدافها وقراراتها رغم التهديدات والإغراءات.
- تساعد القيادة على تحقيق أهدافها، ويذكر المقريزي ان الله تعالى عندما خلق الانسان خلق معه عدة صفات من ضمنها الشجاعة تقديرا منه لحاجة الانسان إليها لتحقيق أهدافه، واشباع حاجاته، وتنظيم علاقاته مع الآخرين[47].
- تمكن القيادة من مواجهة المشكلات والأخطار وقهر الخوف، والاقدام على اعمال لا يقدم عليها الآخرون.
- يفضل التابعون العمل مع القيادة الشجاعة الواثقة من نفسها.
- تبقي معنويات القيادة مرتفعة حين تواجه معارضة او تهديدا، او انتكاسات.
- يهاب الآخرون القيادة الشجاعة.
- تحول ما هو عمل مشوب بالتحدي إلى عمل روتيني اعتيادي من خلال كسر الحاجز النفسي الذي يُعزى معظم الخوف إليه.
- تحمي التابعين وتمكن المنظمة من الاستمرار والتطور.
- تحفز التابعين للاقتداء بشجاعة القيادة[48].

متطلبات الشجاعة

- اخفاء الخوف من الآخرين ومن المواقف، والاستعداد لمواجهة الالم والخطر والشك والتهديد.
- الاستعداد لمواجهة السلبيات التي ينذر الخوف بها من أجل تحقيق ايجابيات أكثر زخماً.
- الاصرار على تطبيق المبادئ الصحيحة.

- وجود بيئة تتبنى ثقافة الشجاعة، وتوفر مساحة واسعة من الحرية والعديد من البدائل والفرص، وتساعد على النهوض من الإنتكاسات، وتشجع قبول الاختلاف والتعددية.

وجدير ذكره ان المجتمعات المتقدمة تنمي في الأفراد روح التحدي والمبادرة والاقدام، بينما تعمق المجتمعات المتخلفة في الأفراد التردد والخوف.

مجالات شجاعة القيادة

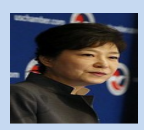
لا يمكن الإحاطة بجميع مجالات شجاعة القيادة، ولكن فيما يأتي بعضا منها:

- شجاعة اتخاذ قرارات غير مسبوقة، والإقدام على تنفيذ اعمال صعبة دون توفر ضمانات النجاح، أو اعتماد أساليب وطرق غير مطروقة لكي تتفرد القيادة عن الآخرين وتسهم في تحقيق اضافات نوعية عليها،

ويؤكـد الشـاعر روبـرت فروسـت في قصـيدة "طريـق لم يطـرق""The Road Not Taken" ان تطبيق نفس أساليب الآخرين والسير على نهجهم سيؤدي إلى ذات النتائج التي حصلوا عليها[49].

- شجاعة الاعتراف بالاخطاء والاعتذار عنها وتقبل الفشل وحمل مسؤولية النتائج التي تترتب عن القرارات والافعال.

اعتذار رئيسة كوريا الجنوبية



قدمت رئيسة كوريا الجنوبية باك كون هاي اعتذارا مثيرا للشفقة لشعبها في تشرين الثاني 2016 عن قضـية الفسـاد المـالي الموجهـة اليهـا، وقـالت بـأن مـا حـدث هـو خطؤها وانها المسؤولة عنه وتتحمل جميع التبعات التي تـترتب عنـه، وبـدأت بـاجراء تعديلات وزارية، لكن رغم هذا خرجت تظـاهرات حاشـدة في البلاد تطالبهـا بـالتنحي عن منصبها.

المصدر: صحيفة الرأي العام الاردنية في 5/11/2016.

وجدير ذكره ان المجتمعـات المتقدمـة تتبنـى ثقافـة الاعتـذار عن الخطـأ بينما لا تتبنى المجتمعات المتخلفة هذه الثقافة، بل يحاول الأفراد فيها (قيادة وتابعين) انكار اخطـائهم او اخفاءهـا او القـاء مسـؤوليتها على الاخـرين، واذا

- شجاعة تغيير الذات وتحويل الخارطة الذهنية من التشـاؤم إلى التفـاؤل، والتخلي عن ضـيق الافـق والاسـتماع للآراء المخالفـة، والتفكـير خـارج مألوفات الآخرين "التفكير خارج الصندوق"، وطرح أفكـار ورؤى مختلفة ومبادرات غير مألوفة تسهم في تحقيق اضافات نوعية.
- شـجاعة الاعـتراف بنجاحـات الآخـرين واستحسـان أفكـارهم واعمـالهم الجيدة حتى في حالة الاختلاف معهم.
- شجاعة تحدي القيادة لذاتها، وينبغي ان تتحدى القيادة ذاتها في مجـالين مهمين همـا، أولا: الاصـرار على مواصـلة السـير باتجـاه الأهـداف رغم الصعوبات الشدائد ولا سيما عندما يُهزم الجميع، وثانيـا: منـع الـذات من اتباع الشهوات والهوى الدافع للطغيـان والـنزوات والمصـالح الشخصـية وايقافها عن الولوج في الاخطاء والتوغل فيها، ولذلك تعد هذه الشـجاعة من بين افضل مجالات الشجاعة لعدة اسباب منهـا، أولا مقاومـة ضـعف النفس البشـرية أمـام المغريـات الـتي تـدفع الى الاقـدام على الافعـال والاقوال الضارة بالنفس والآخرين، ويقول الامـام علي رضـي اللـه عنـه وارضاه "أخوف ما أخاف عليكم اثنان: اتّباع الهـوى وطـول الأمـل، فأمّـا اتّباع الهوى فيصدّ عن الحقّ، وأمّا طول الأمل فينسي الآخرة"[50]، ويقول

الامام جعفر الصادق "احذروا أهواءكم كما تحذرون أعداءكم، فليس شيءٌ أعدى للرجال من اتّباع أهوائهم"[51]، ويؤكد ما تقدم ان جميع القادة بحاجة إلى جرعة من تحدي أنفسهم تتناسب مع تطلعاتهم وقدراتهم تكون دافعاً لهم على الاقدام والتفكير والإبداع، وتثير لديهم الهمم وتعمل كالوقود الذي يشحن طاقاتهم ويمكنهم من مواصلة مسيرتهم رغم العقبات والصعاب.

- شجاعة النهوض بعد الانتكاسات والإخفاقات [52].
- شجاعة التغلب على رهبة الإقدام على الأمور النافعة تحصيلاً او اجتناب الأمور السيئة دفعاً.
- شجاعة حسم الامور المعلقة.
- شجاعة مواجهة المعارضة ومراكز القوى واعتراضات الآخرين ومواجهة التحديات.
- شجاعة المبادرة إلى فعل الخير، ويخبر القرآن الكريم ان موسى عليه السلام حين رأى المرأتين مع غنمهما لا تستطيعان الوصول إلى الماء مع شدة الحر بسبب غلبة الرعاء وازدحامهم على الماء واستئثارهم به، بادر إلى مزاحمة الرعاء وسقى للمرأتين، ولم يمتنع مع جلالة قدره وصعوبة ظرفه الذي كان يمر به عن هذه المبادرة، فقد كان عليه السلام وقتها في حالة فرار من فرعون، ودون مأوى ولا نصير، لكنه بادر لعمل الخير وهو يتحلى بالعفاف، ولا يبغي الا مرضاة الله تعالى، ويظهر ذلك في قوله تعالى "وَلَمَّا وَرَدَ مَاءَ مَدْيَنَ وَجَدَ عَلَيْهِ أُمَّةً مِّنَ النَّاسِ يَسْقُونَ وَوَجَدَ مِن دُونِهِمُ امْرَأَتَيْنِ تَذُودَانِ قَالَ مَا خَطْبُكُمَا قَالَتَا لَا نَسْقِي حَتَّىٰ يُصْدِرَ الرِّعَاءُ وَأَبُونَا شَيْخٌ كَبِيرٌ فَسَقَى لَهُمَا ثُمَّ تَوَلَّىٰ إلى الظِّلِّ فَقَالَ رَبِّ إِنِّي لِمَا أَنزَلْتَ إِلَيَّ مِنْ خَيْرٍ فَقِيرٌ"[53].
- شجاعة اكرام الآخرين، وتسهم هذ الشجاعة في جعل الآخرين يرغبون بالالتحاق بالقيادة وتأييدها بينما البخل يبعد عنها الآخرين، ولذلك كان الرسول محمد r يقول "اللهم انّي اعوذ بك من الجبن والبخل".

شجاعة الرسول محمد صلى الله عليه وسلم

يظهر من دراسة معركة حنين كيف ان شـجاعة الرسـول محمـد ﷺ وثباته في تلك المعركة حفزت المسلمين الذين فروا في تلك المعركة للعودة لمقاتلة العدو بعدما شاهدوه يـركض ببغلتـه إلى وجـوه اعدائـه وينوه باسمه ليعرفه من لم يعرفه صـلوات اللـه وسـلامه عليـه، فضـلا عن ذلك طلب من عمه العباس الذي كان معه انذاك ان ينـادي بـأعلى صوته بالذين فروا من المعركة "يا أصحاب الشجرة" يعني شجرة بيعة الرضوان التي بايع المسلمون من المهاجرين والأنصار تحتهـا الرسـول محمدا ﷺ على أن لا يفروا عنه فجعل ينادي بهم "يا أصحاب السـمرة" ويقول تارة "يا أصـحاب سـورة البقـرة" فجعلـوا يقولـون "يـا لبيـك يـا لبيك" وانعطـف النـاس فـتراجعوا إلى رسـول اللـه ﷺ حـتى إن الرجـل منهم إذا لم يطاوعـه بعـيره على الرجـوع لبس درعـه ثم انحـدر عنـه وأرسله ورجع بنفسه إلى رسـول اللـه ﷺ فلمـا اجتمعت ثلـة منهم عنـد رسـول اللـه ﷺأمـرهم أن يصـدقوا الحملـة فـاتبع المسـلمون أقفـاء

الثقة بالنفس

يشير مفهوم الثقة بـالنفس self-confidence إلى حسـن اعتـداد المـرء بنفسه بين من حوله، وتقديره لذاتـه وإمكاناتـه، وتنبـع الثقـة بـالنفس من ذات الشخص ولا شأن لها بالأشخاص المحيطين به رغم دورهم الكبير في تعزيزها.

فوائد الثقة بالنفس

تعد ثقة القيادة بنفسـها من افضـل الهبـات الـتي تمنحهـا القيـادة لنفسـها، فهي تجعلها قادرة على انجاز اعمالها بكفاءة والاقدام على اعمال غير مسبوقة دون خوف او تـردد، ولا تتصـرف وكأنهـا مراقبـة ممن حولهـا فتصـبح تحركاتهـا وتصـرفاتها وآراؤهـا مخالفـة لطبيعتهـا، ويصـبح القلـق حليفهـا الأول في جميـع اعمالهـا وعلاقاتهـا وقراراتهـا، وتمـنى بسـبب ذلـك بالانتكـاس ويصـاب الـذين يعتمدون عليها بالاحباط، وتلحق بهم أضرار كبيرة، اضـافة إلى ذلـك تحفـز ثقـة القيادة بنفسها الآخرين ولا سيما التـابعين للاعتمـاد على القيـادة وتبـادل الثقـة معها.

متطلبات الثقة بالنفس

- التفاؤل والشجاعة والموضوعية في تقدير المواقف والنجاحات والمشكلات والإخفاقات.
- الاقدام على اعمال صعبة وغير مسبوقة فيها تحديات لقدراتها وكفاءتها.
- تقدر جهودها في حالتي الإخفاق والنجاح، ومكافأة نفسها على نجاحاتها.
- تحديد المشكلات وايجاد معالجات موضوعية بالاعتماد على نفسها وبالاستعانة بالآخرين المؤازرين لها.
- لا تقلل من شأن نفسها وامكاناتها، وتبتعد عن الاحساس بالضعف والخوف والقلق وتهويل المشكلات والمواقف.
- تبتعد عن الذين يزعزون ثقتها بنفسها.
- تطورالقيادة كفاءتها ومهاراتها ومعلوماتها بهدف تعزيز boost ثقتها بنفسها.
- تعكس ثقتها بنفسها على خططها وأهدافها وقراراتها وحركاتها وسكناتها بشكل طبيعي دون قلق او رهبة او عجب او كبر arrogance او عناد.

الرأفة

تعد الرأفة من الأخلاق الحميدة والخصال العظيمة، ونظرا لأهميتها جعلها الله تعالى مِنْ صِفَاتِه عَزَّ وَجَلَّ في قوله تعالى "وَلَوْلَا فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَتُهُ وَأَنَّ اللَّهَ رَءُوفٌ رَحِيمٌ"[(54)]، وقوله عزَّ وجلَّ "رَبَّنَا إِنَّكَ رَءُوفٌ رَحِيمٌ"[(55)]، وقد جعل الله تعالى الرسول رؤوفا رحيما ليستقطب الأفراد اليه في قوله تعالى "لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُم بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ"[(56)].

وتذكر كتب السيرة العديد من الحالات التي تؤكد ان الرسول محمدا كان رؤوفا رحيما مع الجميع، وقد حث على الرفق قائلا "ان الله يحب الرفق في الأمر كله"، وقال "اللهم من ولي من أمر أمتي شيئاً فرفق بهم فارفق به، ومن ولي من أمر أمتي شيئاً فشق عليهم فاشقق عليه"، وقال "إن شر الرعاء الحُطَمَة"، والحُطَمة هو الذي يحطم الناس ويشق عليهم ويؤذيهم، وكان الرسول يوصي الناس بالرأفة قائلا: "ليس منا من لم يرحم صغيرنا، ويعرف حق كبيرنا"، وقال "لن تؤمنوا حتى تراحموا".

وكان الرسول محمد متسامحا في المواقف التي عادة لا يتسامح بها الأفراد الاعتياديين، فبعد فتح مكة توجه إلى الحرم وطاف بالكعبة وأمر بتحطيم الأصنام المصفوفة حولها، وكان يشير إليها وهو يقول "وَقُلْ جَاءَ الْحَقُّ وَزَهَقَ الْبَاطِلُ إِنَّ الْبَاطِلَ كَانَ زَهُوقًا" وبعد أن طهرت الكعبة من الأصنام أمر عليه الصلاة والسلام بلالاً أن يؤذن، ثم قال: "يا معشر قريش ما ترون أني فاعل بكم؟" قالوا "خيراً أخٌ كريمٌ وابن أخٍ كريم" فقال عليه الصلاة والسلام "اذهبوا فأنتم الطلقاء".[(57)]

فوائد الرأفة

توصلت البحوث في إدارة الموارد البشرية والعلوم الانسانية بأن الرأفة سمة اساسية ينبغي ان تتوفر في القيادة لفوائدها العديدة والتي من ابرزها[58]:

- تمكن القيادة من استقطاب التابعين وتحفزهم لتأسيس علاقات طيبة معها مؤطرة بمشاعر ايجابية وبالتفاؤل والامل والاحترام والرغبة في تبادل الثقة والولاء معها وتجويد انتاجيتهم وسلوكهم.
- تعصم التابعين من التملق والنفاق الناجمين من رهبة القيادة المتجبرة والخوف من بطشها وفتكها.
- تخلق بيئة عمل ملائمة خالية من التوتر والخوف وتقضي على آثار العواطف الضارة.

متطلبات الرأفة

- الابتعاد كليا عن الصرامة Rigidity والعنف، فليس شيء اضرّ بالقيادة واكثر زعزعة لكيانها ومنفّرا للتابعين منها من القسوة والصرامة، وقد قال الرسول محمد ﷺ "إنّ الرفق لم يوضع على شيء الا زانه، ولا نزع من شيء الا شانه"، وقال الامام علي عليه السلام في عهده إلى مالك الاشتر: "وأشعر قلبك الرحمة للرعية، والمحبة لهم واللطف بهم، ولا تكوننّ سبعاً ضارياً تغتنم اكلهم، فاعطهم من عفوك وصفحك مثل الذي تحب وترضى ان يعطيك اللّه من عفوه وصفحه"[59].
- وضع الرأفة في موضعها، فلا ينبغي العمل بالرأفة عندما تكون الشدة أنفع.
- لا تكلف التابعين بما يشق عليهم او يخرج عن وسعهم وطاقتهم.
- احترام التابعين وفهم مشاعرهم والاهتمام بهم وتقديم كل ما هو نافع لهم، شريطة ان لا ينظرون إلى رأفة القيادة على انها ضعف[60].
- تكون الرأفة صادقة بحيث يستشعرها التابعون في قرارات القيادة وسلوكها، ولا سيما في المواقف التي يحتاجون فيها لمن يخفف عنهم او يمسح عنهمmop up آلامهم واحباطاتهم وخيبة الامل disillusioned والتشاؤم dispirited.

الذكاء

يعد الذكاء Intelligence احد السمات التي ينبغي ان تتميز بها القيادة، فهو يمكنها من اتخاذ قرارات صائبة رغم التحديات والمشكلات والمعيقات والتداخل في المتغيرات وتوظيف الفرص والامكانات المتاحة لها في الوصول إلى الأهداف بكفاءة، واعداد العدة لمواجة المواقف والمشكلات والمخاطر والتحديات في ضوء حجومها وتأثيراتها، وجعل أولويات الامور بحسب اهميتها واستنباط المعلومات المطلوبة لتقييم المواقف وتحديد نتائجها بموضوعية شديدة، وينبغي ان تمتلك القيادة الانواع الاتية من الذكاء:

- الـذكاء الاسـتراتيجي؛ ويمكنهـا هـذا الـذكاء من استشـراف المسـتقبل ورؤيتـه وابتكـار خطـط وأهـداف وقـرارات وأسـاليب مفيـدة للمنظمة ويجعلها تركز اهتمامها على ما له قيمة وأهمية للمنظمة والتـابعين في الامــد البعيــد، وفي ذات الــوقت لا تســمح للاحــداث والمتغــيرات المستقبيلة ان تسيرها ولا سيما عندما تتوقع حصول احداث وتطـورات مهمــة في جميــع القطاعــات الاقتصــادية الــتي تعمــل في إطارهــا المنظمات، وتوظف القيادة الحدس والتنبؤ في هذا النوع من الذكاء.
- الذكاء التكتيكي بهدف من معالجة المشكلات الانية والمسائل الفورية.
- الــذكاء العــاطفي Emotional Intelligence من اجــل الســيطرة على عواطفها ودوافعهاimpulses والتكيف مع التغيرات في بيئة العمل.
- الــذكاء الاجتمــاعي Social Intelligence لفهم التــابعين وإلهــامهم وحفزهم والتأثير فيهم والاهتمام بهم.

ويقول الكاتب الامريكي اف سكوت فتزجيرالد F. Scott Fitzgerald "ان أول علامـات الـذكاء عنـد القيـادة هي ان تمتلـك القـدرة على حمـل فكـرتين متعارضتين وفي ذات الوقت تكون قادرة على العمل"[61].

ويتعين على القيادة ان تدرك ان امتلاك سمة الـذكاء لا يتحقـق بسـهولة وإنمـا يتطلب جهـودا كبـيرة ومتواصـلة لا يمكن ان تنتهي بـزمن معين، وهـذا يتطلب منها ان تعمل على تطـوير أفكارهـا وخبراتهـا وأسـاليبها باسـتمرار[62]، وتبتعد عن توظيف الذكاء في المجالات التي تلحق الأضرار بالآخرين.

وتستطيع القيادة جعل التـابعين والآخـرين يستشـعرون ذكاءهـا من خلال طبيعة خططهـا وأهـدافها وقراراتهـا وسـلوكاتها والأسـاليب الـتي تعتمـدها في مواجهة التحديات ومعالجة المشكلات وتوظيف الفرص، وسـعة أفـق تفكيرهـا وامتداده وسـداد رأيهـا، شـريطة ان تجعـل ابـداعاتها واراءهـا وذكاءهـا ضـمن مستوى قدرات التابعين العقليـة او اكـثر بقليـل وضـمن المـدى الـذي يجعلهم يفهمونها ويفهمون أهدافها لكيلا تظهر فجوات في الاتصال بينها وبينهم فيتعـذر عليها تحقيق التواصل والتنسيق بينها وبينهم.

أهمية ذكاء القيادة

تؤكد الوقائع ان العديد من الحضارات والمنظمات تطـورت بسـبب ذكـاء قادتها في مواجهة المشـكلات والتحـديات، وفي تنظيم العلاقـات مـع الآخـرين واقتنــاص الفــرص وتوظيفهــا، وفي المقابــل اخفقت او دُمّــرت العديــد من الحضارات والمنظمات بسبب تدني مستوى ذكاء القيادة في تقدير المشكلات والتحديات والمخاطر وتأثيراتهـا بموضـوعية، او في توظيـف الفـرص المتاحـة بكفاءة، او رؤية ما قبل المواقف الراهنة او استشـراف مـا بعـدها، او لانهـا لم تستشعر المشكلات قبل حدوثها او لم تعد العدة لها او تحـذر اتباعهـا منهـا، او

انها لم ترَ نسقاً او نظاماً من التداعيات الترابطية وإنما أنساقاً ونظماً متقابلة تتصادم مع بعضها البعض.

مجالات توظيف ذكاء القيادة

ينبغي ان توظف القيادة ذكاءها في المجالات الآتية:

- تحقيق أهداف المنظمة في الاستمرار والتطور.
- تحقيق أهداف التابعين وحفزهم للتعاون معها ورفع معنوياتهم التي لها انعكاسات ايجابية على ادائهم وسلوكهم.
- ايجاد العديد من الخيارات في ضوء تحديد موضوعي لمواطن ضعفها وقوتها بهدف تحويل الضعف إلى قوة والفشل إلى نجاح من اجل التفوق على المنافسين والمناوئين.
- عقد تحالفات وائتلافات تستهدف كسب المزيد من المؤيدين لها وتحييد اعدائها ومنافسيها أو تحويلهم الى مؤيدين، أو تأمن شرهم في الاقل.
- البحث عن الجوانب الايجابية في جميع المجالات حتى في المشكلات والتحديات، وتحقيق اختراقات فيها لا يستطيع غيرها تحقيقها.
- استشعار الفرص والتكيف مع المتغيرات.
- مواجهة التحديات وحالات اللاتأكد وندرة المعلومات او محدوديتها وتحويلها الى فرص.
- فهم البيئة المحيطة بالمنظمة وتحديد تأثيراتها.
- تحقيق افضل توظيف للامكانات والموارد المتاحة.
- خفض مستوى الصراعات داخل المنظمة وبين المنظمة وبيئتها الى ادنى ما يمكن.
- طرح افكار وخطط واهداف لا سابقة لها.

توظيف القيادة الذكاء في تنظيم العلاقات مع الاخرين

يخبر القرآن الكريم ان بلقيس ملكة سبأ وظفت الذكاء في النظر الى الامور وتدبيرها عندما قررت ارسال هدية الى سليمان عليه السلام تليق به وتنتظر ماذا يكون جوابه بعد ذلك فلعله يقبل هديتها ويكف عن محاربتها وقومها، انطلاقا من

الإيثار

يشير مفهوم الإيثار إلى تفضيل مصلحة الآخرين على المصلحة الشخصية بهدف اعمام الفائدة والخير دون انتظار أيّ مقابل لهذا الفعل، ولذلك يعد من

صفات الأبرار وشيم الأخيار، وهو فضيلة عالية لا يتميز بها إلا من علت هِمّته، وفضل الآخرين على نفسه، وقدم حاجتهم على حاجته.

وتؤكد الحقائق ان شعبية القيادة وفوزها بعلاقات وطيدة مع التابعين والآخرين تتوقف إلى حد كبير على ما تقدمه لهم رغم خصاصتها، اضافة إلى اقتناعهم بحكمتها وكفاءتها ومبدئيتها ورسالتها وأهدافها.

وقد أثنى الله تعالى في كتابه الكريم على الذين يؤثرون الآخرين على أنفسهم رغم حاجتهم في قوله "وَالَّذينَ تَبَوَّؤُا الدَّار وَالْإيمانَ مِنْ قَبْلِهِمْ يُحِبُّون مَنْ هاجَرَ إليهم وَلا يَجِدُونَ في صُدُورِهِمْ حاجَة مِمَّا اوتُوا وَيُؤْثِرُونَ عَلى أنفسهم وَلَوْ كانَ بِهِمْ خَصاصَةٌ وَمَن يُوقَ شُحَّ نَفْسِهِ فَأولئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ"[63]، ويقول رسول الله صلى الله عليه وآله وسلم في هذا الصدد "من آثر على نفسه آثره يوم القيامة بالجنة"، وسئل ما أدنى حق المؤمن على أخيه فقال: "ان لا يستأثر عليه".

وينبغي أن يكون الإيثار من بين أهم سمات الأفراد عامة، والقيادة خاصة، اذ عليها أن تؤثر الآخرين على نفسها دائما وأبدا وتكون أول المبادرين لفعل ما ينفع المنظمة والتابعين، وآخر المستفيدين، ولا تستأثر بالمكتسبات، وان تمنح الأولوية لأهداف المنظمة والتابعين عندما تتقاطع مع أهدافها لكي تفوز بعلاقات طيبة مع التابعين وتكون خارج الشبهات والانتقادات، ولا تجعل إيثارها بدافع المنة عليهم، ولا تدع رغبة الاستحواذ تتغلب عليها ولا تجعل من موقع القيادة تشريفا يخولها حق الاستحواذ على المكاسب والمغانم وعليها ان تعمل على تطوير هذه السمات فيها.

وتتحقق عن إيثار القيادة فوائد عديدة منها انه يجعل التابعين والآخرين يشعرون انها بعيدة عن الانانية، وانها تؤثرهم على نفسها وتهتم بمصالحهم اكثر من اهتمامها بمصالحها الشخصية، وتشركهم معها في المكتسبات، فيتحفزون للعمل معها والثقة بها والولاء لها وتجويد ادائهم وسلوكهم، وتنظيم علاقاتهم معها على اساس التعاون.

قدوة حسنة في السلوك

ينبغي ان لا ينال منزلة القيادة ولا يحظى بشرفها إلا الذين زكت نفوسهم بالفضائل، وتحرروا من الأنانية والطمع والحقد والكبر والعجب والغطرسة، وكانت غاياتهم سامية، ونفوسهم صافية وعامرة بالمحبة والتعاون والإيثار والطموح والتواضع، ويمتلكون الخبرة والكفاءة، وكانوا أسوة حسنة في السلوك والأداء والالتزام، وفوق مستوى الشبهات والشكوك، ويغلبون العقل على الطبع والهوى، ويعملون بما يشير إليه الرأي الصائب والسديد، ويمتلكون القدرة على الصبر وإخفاء ما ينتابهم من قلق وخوف وحزن، ويصفحون ويعفون ويغضون الطرف عن هفوات الآخرين، ويتميزون بالطموح والمرونة

والعمل الدؤوب والهـدوء والتعقـل عنـد اتخـاذ القـرارات، والإصـابة في القـول والفعل، والأمانة والاسـتقامة والنزاهـة، وأداء حقـوق الآخـرين، وحفـظ العهـود والمواثيـق، والعفة، ويـوردون التـابعين مـوارد اليسـر والخـير ويـذهبون عنهم العسر وموارد التهلكة، ويحسنون الظن بهم، ولا يتصيدون أخطاءهم وهفواتهم، ولا يشـهرون بهم، ويعـززون ثقتهم بأنفسـهم، ويبعـدون انفسـهم واتبـاعهم عن الوقوع في الإحباط واليأس والاخطاء والرذائـل والشـر وأهله، ويقـول الشـاعر والكاتب ديفيد وايتDavid Whyte في كتابه "القلبُ المُهيَّجُ"The Aroused Heart" " "علينا ان نتعلم كيف نحب ذلك الجزء الذي يترنح من انفسنا"[64].

متطلبات السلوك الحسن

يتطلب التحلي بالسلوك الحسن من القيادة ما يأتي:

- الوفاء بالمواعيد والالتزامات.
- اللين مع الآخـرين والانفتـاح عليهم وتبـادل الثقـة معهم وتشـجيعهم على طرح أفكارهم حتى في حالة الاختلاف معهم.
- النزاهة والامانة والصدق.
- الابتعاد عن توظيف المنظمة والتابعين في تحقيق المصالح الشخصية.
- ان لا تبخس القيادة التابعين والآخـرين حقـوقهم ولا تحـابي البعض منهم على حسـاب البعض الآخـر على اسـاس القرابـة والمـوالاة او تبـادل المنافع.

الصحة الجيدة

تعد الصحة (البدنيـة والنفسـية) من المتطلبـات الـتي ينبغي توفرهـا فيمن يتبوأ موقع القيادة ليتمكن من اداء مهامة بكفاءة، وقد جعل الله تعـالى الصـحة من خلائق القيادة عندما اعـترض بنـو اسـرائيل على تنصـيب الملـك عليهم في قوله تعالى "وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًا قَالُوا أَنَّى يَكُـونُ لَهُ الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْـهُ وَلَمْ يُـؤْتَ سَـعَةً مِنَ الْمَـالِ قَـالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْـطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْـمِ وَاللَّهُ يُـؤْتِي مُلْكَـهُ مَنْ يَشَـاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ"[65].

ومن اجل ان تتمتع القيادة بصحة جيدة (بدنية ونفسية) يتعين عليها تـدريب نفسها على تجديد الذات وتطوير الأبعـاد الأربعـة لشخصـيتها (البدنيـة والعقليـة والانفعالية والروحية)[66].

وتؤكـد الوقـائع ان المجتمعـات الديمقراطيـة تحـرص دائمـا على متابعـة الاحوال الصحية لقياداتها ولا تتسامح مع القيادة ان حاولت إخفاء اية معلومـات عن هذا الجانب وتعده خيانة وخداعا، فقد غضب الفرنسيون حين نشر الطـبيب الخاص للرئيس ميتران مذكراته وذكر فيها ان الأحوال الصـحية لميـتران كـانت متردية خلال ولايته الثانية، وكذلك كان موقف الشـعب الأمـريكي حين ظهـرت مذكرات طبيب روزفلت، والشعب الصـيني حين نشـرت مـذكرات طـبيب مـاو

تسي تونغ، بينما لا تنشر معلومات عن الحالة الصـحية للقـادة في المجتمعـات المتخلفـة، واسـوأ من ذلـك ان القـادة في تلـك المجتمعـات يسـتمرون في مواقعهم رغم تدهور حالتهم الصحية، ولا يجرؤ احد على الاعتراض عليهم.

اتقان مهارتي الحوار والإقناع

يعرف الحوار بانه مراجعة الكلام بين طرفين مختلفين مع تقـديم الحجج والبراهين لإقناع أحـدهما الآخـر، او لتقـريب وجهـات النظـر بينهمـا، وينبغي أن يكـون الحـوار بالحكمـة والموعظـة الحسـنة بعيـدًا عن العنـف والتّخويـف او التّرهيب، ولذلك لا بد ان تتميز القيادة بقدرتها على الحوار مـع الآخـرين بهـدف تبادل المعلومات وتحقيق التواصل والتفـاهم والتـآلف معهم، وفي ذات الـوقت تكون قادرة على حفز الآخرين للاقتناع بخططهـا وأهـدافها ورؤيتهـا وقراراتهـا، وإعادة تشكيل أفكارهم وسلوكهم وجعلهم مختلفين عما كـانوا عليـه تمامـا في أفكارهم وسلوكهم بصورة مثيرة جدا في الكثير من الأحيان.

وقد ازدادت حاجة القيادة لمهارتي الحوار والإقناع في المرحلة المعاصـرة بعدما ادركت انها لا تستطيع فـرض أفكارهـا وسـلوكها على الآخـرين ولا سـيما التابعين بسبب الحريـة المتاحـة لهم وانتشـار ثقافـة قبـول الاختلاف والتعدديـة وتطبيق الأساليب الديموقراطية في المجالات الإدارية والاقتصادية والسياســية والاجتماعية والثقافية والعلمية، وتزايد المنافسة بين المنظمـات في المجـالات المتعلقــة بتســويق الأفكــار والمنتجــات والحصــول على المــوارد الاقتصــادية المطلوبة لإدارة العمليات الإنتاجية.

متطلبات الحوار والإقناع

- احترام التعددية والاختلاف.
- توظيف الكلمة الطيبة.
- اعتماد الحُجج الصـحيحة والادلـة والـبراهين الوضـوح والدقـة عنـد طـرح المعلومات والحقائق على الآخرين.
- مراعاة المرونة.
- الثبات على المَبادئ.
- التركيز على موضوع الحوار.
- يكون الهدف من الحوار الوصول للحقِّ وليس الانتصار للنفس.
- الإصغاء وحُسن الاستماع للآخر.
- البعد عن المجادلة.

الفصل السابع

مبادئ القيادة

تمثل المبادئ البعد القيمي لتفكير القيادة الداخلي، او القواعد او الأفكار او المنهج المتحكم في شخصيتها، والمنار beacon الذي تسترشد به في اعمالها وسلوكها ومواقفها من مختلف القضايا، وهي القوة الناعمة soft powerالتي تراقب مدى صلاح افعالها وسلوكها، وتوجه أنظارها إلى الاعتبارات التي تحدد لها الصواب او الخطأ[1].

وينبغي ان تكون مبادئ القيادة انسانية وعملية، وتمكنها من الوصول إلى غاياتها، وتجعلها تستحق اشادة الآخرين واحترامهم وثقتهم والتزامهم معها، وتبعد عنها المنافقين والمتزلفين والمرائين hypocrites، وتبعدها عن النفعية والباطل فهما مجلبة لذم الآخرين وكراهيتهم واشمئزازهم abhor.

الثبات على المبادئ

لم يكن ثبات القيادة على المبادئ سهلا عبر مسيرة الانسانية، فهو يتطلب منها توطين نفسها على الالتزام بالمبادئ مدة طويلة، والسمو على الضغوط والتحديات والصعاب والمؤامرات والمكائد، وان تكون عصية على الإغراءات والمساومات والخوف والاستدراج والتنازل وأنصاف الحلول، ولا سيما حينما تكون في أشد الحاجة إلى المساعدة والنصرة والتأييد، لكي تجني ثمار ثباتها على مبادئها، ولا يختلف دور القيادة هنا عن دور المزارع الذي لا يتوقع ان يحصد منتجات جيدة من البذور التي زرعها ما لم يبذل جهودا كبيرة في انتقاء البذور المناسبة ويوفر السماد fertilizer ويزرعها في بيئة ملائمة للإنبات ويتابع زراعتها[2].

ويتعين على القيادة ان تدرك تماما ان الثبات على المبادئ تترتب عنه تبعات جسيمة لا يستطيع الجميع حملها منها: قطع العلاقات مع المقربين والآخرين او الدخول في صراعات معهم، او فقدان عمل او الغاء صفقات مربحة، او هجرة إلى بلد آخر او السجن، او دفع غرامات مالية باهظة او التضحية بالنفس.

ولا بد للقيادة ايضا ان تجعل التابعين والآخرين على بينة من مبادئها عندما تؤسس علاقاتها معهم لكيلا تتعرض العلاقات بينها وبينهم للخطر jeopardized، وتؤكد لهم انها تعد مبادئها دستورا حقيقيا veritable constitution لتلتزم بها في جميع خططها وقراراتها وافعالها وسلوكاتها، وانها تؤسس عليها أنظمتها وعلاقاتها معهم، وتحاسب نفسها عند الخروج عنها لكيلا يتولد لديهم شعور بان مبادئها ما هي الا كلمات وشعارات slogans تطلقها لتسويق نفسها لهم، ولون

من الترف يمكن الاستغناء عنه، وثوب ترتديه في بعض المواقف وتخلعه متى تشاء، وفي خلاف ذلك تظلُّ جميع مبادئها شعارات او مُثلاً عليا حبيسةً لديها ما لم تثبت عليها وتجعل منها حقيقةً على أرض الواقع، وتبعد عنها التابعين الذين لا يستطيعون التأقلم مع مبادئها من اجل تنقية المنظمة من الذين لا يمكنونها من تطبيق مبادئها[3].

ويؤكد القرآن الكريم ان الله تعالى امتنّ على جميع الرسل بالمبادئ واعانهم على الثبات عليها رغم المقاومة التي واجهتهم من الذين ارسلوا إليهم، في قوله سبحانه الموجه إلى الرسول محمد r "وَإِن كَادُواْ لَيَفْتِنُونَكَ عَنِ الَّذِي اوحَيْنَا إِلَيْكَ لِتفْتَرِيَ عَلَيْنَا غَيْرَهُ وَإِذاً لاَّتَّخَذُوكَ خَلِيلاً * وَلَوْلاَ أَن ثَبَّتْنَاكَ لَقَدْ كِدتَّ تَرْكَنُ إِليهمْ شَيْئاً قَلِيلاً إِذاً لَّأَذَقْنَاكَ ضِعْفَ الْحَيَاةِ وَضِعْفَ الْمَمَاتِ ثُمَّ لاَ تَجِدُ لَكَ عَلَيْنَا نَصِيرا"[4].

وتقطع الوقائع انه ليس جميع القيادات ملتزمة بالمبادئ التي تعلنها ولا سيما القيادات في المجتمعات المتنامية، فهي تعلن دائما مجموعة مبادئ قبل تبوؤ موقع القيادة ولكن بعد الفوز بذلك الموقع لا تلتزم بالمبادئ التي اعلنتها، وتكون ممارساتها مناقضة لمبادئها، او لا تترجم مبادئها إلى افعال وإنما تجعلها كلمات بليغة وأفكار جميلة تبشر بالمكتسبات ليس الا ولذلك لا يستمر ولاء الآخرين لها ولا سيما التابعين، وتترتب عن هذا نتائج خطيرة لها انعكاسات سلبية عليها وعلى التابعين والمنظمة.

فوائد الثبات على المبادئ

يحقق ثبات القيادة على المبادئ فوائد عديدة من اهمها:

- الانسجام مع الذات، والثبات عند المفاجآت والصعوبات مهما تغيرت الظروف او واجهتها احداث غير متوقعة.
- الفوز بقبول التابعين وولائهم وثقتهم وامكاناتهم، وحفزهم لتعلم مبادئها والثبات عليها، ويظهر من السيرة النبوية العطرة ان ثبات الرسول محمد على المبادئ حفز الصحابة رضي الله عنهم لتلقي تلك المبادئ وفقهها والثبات عليها في جميع مواقفهم، ولا سيما في يوم الخندق يوم تجمعت عليهم الأحزاب، فقد ثبتوا على مبادئهم وصار الحال كما وصفه الله في القرآن الكريم: "قَالُوا هَذَا مَا وَعَدَنَا اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَصَدَقَ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَمَا زَادَهُمْ إِلَّا إِيمَاناً وَتَسْلِيماً، مِّنَ الْمُؤْمِنِينَ رِجَالٌ صَدَقُواْ مَا عَاهَدُواْ اللَّهَ عَلَيْهِ فَمِنْهُم مَّن قَضَى نَحْبَهُ وَمِنْهُم مَّن يَنتَظِرُ وَمَا بَدَّلُواْ تَبْدِيلاً"[6].
- يجعل الآخرين ولا سيما التابعين يشعرون بانها قيادة صادقة وقوية ومتمسكة بقيمها وتعمل على وفقها، وان افعالها مطابقة لاقوالها وان خططها وأهدافها وقراراتها وسلوكاتها واعمالها على هدى مبادئها الإنسانية[5] فيتحفزون لاحترامها ويرغبون في اقامة علاقات طيبة معها.

- يحفز اعداءها ومنافسيها للتوقف عن محــاولاتهم في منعها عن الســعي لتحقيق أهدافها.
- تتوقع من التابعين والآخرين فعل ما هو صحيح.

القيادة التي لا تثبت على المبادئ لا يحترمها حتى اعداؤها

طلب حاكم دمشق الملك الصالح إسماعيل المعونـة من الصـليبيين عنـدما اشـتد الصـراع بينـه وبين حـاكم مصـر نجم الـدين أيـوب مقابـل اعطائهم قلعتي صيدا والشقيف، والسـماح لهم بـدخول دمشـق، وشـراء السلاح منهم متى أرادوا، وقد اغضـب طلبـه هـذا جميـع اتباعـه فـاتجهت أنظـارهم الى عـالمهم عـز الـدين عبـد السـلام، ليُعلن بإسـمهم جميعـاً استنكارهم خيانة حاكمهم الملك الصالح إسماعيل، فلما كان يوم الجمعة الذي تلى اتفاقه مع الصليبيين، صعد العـز بن عبـد السـلام منـبر الجـامع الأموي، ثم قال: "اللهم أبرم لهذه الأمـة إبـرام رشـد، يُعـز فيـه أوليـاؤك ويُذل فيه أعداؤك، ويُعمل فيه بطاعتـك، ويُنهى فيـه عن معصـيتك"، لقـد كانت خطبته تلك بمثابة الشرارة التي انطلقت من النــاس للانقلاب على الملك الصالح إسماعيل، وحين علم الصالح إسـماعيل مـا قالـه العـز بن عبد السلام أمر بعزله وسجنه، ولكنه افرج عنه وحدّد إقامته بـألّا يفارقـه بعد ذلك بسبب تصاعد الاحتجاجات، فكان يخرج معه في كل مكـان وقـد اصطحبه عندما ذهب ليقابل قـادة الصـليبيين على أبـواب دمشـق فكـان العز يقرأ القرآن بصوت مرتفع في الخيمة المجـاورة، فسـأله الصـليبون عن من يقــرأ في الخيمــة المجــاورة فقــال لهم: "هــذا أكــبر شــيوخ المسلمين، وقد حبسـته لإنكـاره عليّ تسـليمي لكم حصـون المسـلمين، وعزلته عن الخطابة بدمشق وعن مناصبه، ثم أخرجته وقد جدّدت حبسه واعتقاله لأجلكم"، لقد كان الخائن يقدم فروض الـولاء والطاعـة للأعـداء بهذا الشيخ الجليل إلا أن رد فعلهم كان هو المفاجأة الحقيقية، فقد نظـر إليه ملك الفرنجة باحتقار شديد ثم أجابه بهدوء: "لـو كـان هـذا قسيسـنا لغسلنا رجليه وشربنا مرقتها"، ثم رفض ابـرام الاتفـاق معـه، فلم يـرضَ العدو أن يكون العالم قرباناً له أو ثمناً للخيانة، لقد كان ثمن الخيانـة هـو

اهم مبادئ القيادة

يتعين على القيادة الالـتزام بالمبـادئ الآتيـة قـولا وعملا بصـرف النظـر عن المواقف والمشكلات والتحديات والفـرص والأفـراد في البيئـة الـتي تعمـل في إطارها:

مبدأ المقبولية

يشـير مبـدأ المقبولية acceptability إلى قبـول التـابعين اتبـاع القائـد، ويقضـي ان المرء لا يصـبح قائـدا للمجموعـة إلا إذا حظي بقبـول الآخـرين لـه ووافق تبوؤه لموقع القيادة عقولَهم وقلوبَهم، وكانت تابعيتهم لـه طوعيـة، وهم يشعرون انهم مرتبطون به نفسيا واجتماعيا، وانه سيقودهم والمنظمة للنجـاح، وان أهدافه لا تتقاطع مع أهدافهم، وبخلاف ذلك لا يكون قائدا وإنمـا مشـرفا او مديرا او رئيسا لهم [7].

ويعـد مبـدأ المقبوليـة من أهم مبـادئ القيـادة وفي غيابـه يصـبح تطـبيق المبادئ الأخرى للقيادة لا أهمية له، وتنتفي صفة القيـادة، فالأصـل في القيـادة ان لا تكـون بـالاكراه ولا بشـراء الـذمم، ولا تطلب لعظم شـأنها، وقـد قـال الرسول محمد لعبد الـرحمن بن سـمرة "لا تطلب الإمـارة، فإنـك إن طلبتهـا فأوتيتها وكِّلتَ إليها، وإن لم تطلبها أُعِنْتَ عليها".

وقد اضحت مقبولية القيادة من متطلبات الفوز بموقع القيـادة، ولا سـيما في المجتمعات الديمقراطيـة الـتي يتمتـع التـابعون فيهـا بمسـاحة واسـعة من الحرية ولهم حق اختيار القيادة التي يتبعونها، فلا يصـبح الأفـراد قـادة في تلـك المجتمعات بدون الفوز بقبول التابعين ومساندتهم، فالأفراد هناك يرفضـون ان يكونوا تـابعين للقيـادة مـا ان يـدركوا أنهم مكرهـون على اتباعهـا، او أن هنـاك ضغوطا عليهم لقبولها من قريب او بعيد سواء كانت بالتلويح او بالتلميح.

ولا بد ان تحظى القيادة بالمقبولية مرتين، المرة الأولى لتتمكن من الفـوز بموقع القيادة، وتتحدد هـذه المقبوليـة في ضـوء تاريخهـا الشخصـي وانجازاتهـا ومآثرهـا وحسـن رؤيتهـا ورسـالتها ومعرفتهـا وخبرتهـا وكفاءتهـا في معالجـة المشكلات ومواجهة التحديات وطرح بدائل تمكن الأفراد من بلوغ أهدافهم، اما المقبولية الثانية فتحدد هل تستمر القيـادة في موقعهـا ام لا، وهـذه المقبوليـة تكون مهمة جدا وتتحدد في ضوء نتائج تقييم التابعين لمواقف القيادة وخططها وقراراتها وسلوكها اثناء تبوئها لموقع القيادة، فقد يقرر التابعون سـحب دعمهم للقيادة اذا تبين لهم انها لا تلتزم بمنهجها ورسالتها التي اعلنتها قبل تبوؤ موقـع القيـادة او انهـا تنتهـك قيمهم ومبـادئهم، او لا تمكنهم من بلـوغ أهـدافهم، او

تقـودهم إلى التهلكـة، او تـوظفهم في تحقيـق مصـالحها وإلحـاق الأضـرار بهم وبالآخرين.

دونالد ترامب يحصل على المقبولية الاولى



حصل دونالد ترامب على المقبولية الاولى الـتي تؤهلـه لقيـادة الولايات المتحدة الامريكية لمدة اربع سـنوات بعـد فـوزه على هيلاري كلنتـون في الانتخابـات الامريكيـة الـتي جـرت في 8 ... 2016

وتؤكد الحقائق في المجتمعات المتقدمة ان هناك العديد من الأفراد الذين حاولوا الوصول لموقع القيادة ولكنهم لم يفلحوا في ذلك بسـبب إخفـاقهم في الحصول على المقبولية الأولى، وإلى جانب ذلك هناك العديد من القادة الــذين استطاعوا الحصول على المقبولية الأولى فتسـنموا موقـع القيـادة ولكنهم بعـد مدة اخفقوا في الحصول على المقبولية الثانية التي تمكنهم من الاستمرار في موقع القيادة لان نتائج تقييم التابعين لهم كانت سلبية فازيحوا من مواقعهم.

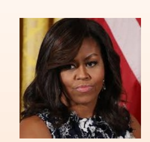
والملفت ان مبـدأ المقبوليـة غـير معمـول بـه في المجتمعـات المتخلفـة بسبب غيـاب الحريـة والديمقراطيـة، فالقيـادة فيهـا تحصـل على مواقعهـا امـا بالوراثـة او بالمحسـوبية او بالانقلابـات، وتسـتمر في موقعهـا رغمـا عن ارادة التابعين.

متطلبات مبدأ المقبولية

- تكون القيادة موقعا متاحا للجميع، ويتنافس الأفراد على شغله دون تأثير على ارادة التابعين.
- لا يتولى موقع القيادة الا من ينتخب ديمقراطيا في ضوء رؤيتـه وخططـه واستراتيجيته وأهدافه وكفاءة أساليبه في معالجـة المشـكلات والازمـات والتحديات، وقدرته على احداث تغييرات تسـهم في تحقيـق نقلـة نوعيـة نحو الافضل.
- تبني ثقافـة الديمقراطيـة والمؤسسـاتية في عمليـات اختيـار القيـادات وقبول استمرارها في موقعها.
- تطبيق مبدأ التداول السلمي للقيادة، وهذا يفرض على القيادة ان تـدرك انها تعمل بتفويض من التابعين وان هذا التفويض من الممكن سحبه في أي وقت.

- يمارس التابعون دورهم في اختيار القيادة واستمرارها في موقعها بحرية تامة، ويتمتعون بحقهم في طرح أفكـارهم وملاحظـاتهم والحصـول على المعلومات المتعلقة بالقيـادة وتـداولها، ويمتلكـون القـدرة على التحليـل والحكم والمخاطرة والارتباط بفاعليـة بالقيـادة الـتي يختارونهـا، وحمـل مسـؤولية النتـائج الـتي تـترتب عن قـراراتهم المتعلقـة باختيـار القيـادة واستمرارها في موقعها.
- تعي القيادة انها خاضعة لمحاسبة التابعين ومساءلتهم، وان اقتناعهم بهـا يمكن ان يــتزعزع او يــزول تبعـا للنتــائج الــتي تســفر عن محاســبتها ومساءلتها والخلافات التي تظهر بينهـا وبينهم، ولـذلك تحـرص القيـادات على ان لا تدع العلاقات والتفاهمـات والمشـتركات بينهـا وبينهم تتـدهور إلى المســتوى الــذي يجعلهم يشــعرون ان اقتنــاعهم بهــا مجــرد وَهْمٍ مؤسس على كلمات وشـعارات لم يثبت الواقـع حقيقتهـا فتسـتثار فيهم عوامل الرفض الداخلي لها.
- تجعـل القيـادة التـابعين يعـترفون طوعـا بقيمتهـا واهميتهـا في تحقيـق أهـدافهم، ويشـعرون بانهـا معـبرة عن امـالهم وطموحـاتهم وتطـورهم معرفيـاً ووجـدانياً ومهاريـاً، وتحـركهم بكفـاءة نحـو مـا يحقـق أهـدافهم، وتمكنهم من الإنجاز والإبداع والابتكار ويكونوا قادة في اعمالهم.

ثقة التابعين بالقيادة تحفزهم لاعادة انتخابها



أكدت سيدة امريكا الاولى ميشيل اوباما في الخطاب التقليدي الذي القته في 4 ايلول 2012 في مؤتمر الحـزب الـديمقراطي الـذي عقـد في كولـورادو بمناسـبة الحملة الانتخابية للرئاسة الامريكية التي سـتجرى في تشـرين ثـاني 2012، ان ثقـة التابعين بان القيادة ستفعل ما تقول هي التي تحفزهم لانتخابها لتولي موقع القيادة، ولا سـيما اذا كـان مـا سـتفعله صـعبا، وتبحث عن الافضـل في جميـع التـابعين من اجلهم، وترتقي معهم قدما بصبر وحكمة وشجاعة وسمو، وتـؤمن ان التغيـير صـعب وبطيء ولا يحدث فجأة.

المصدر: Michelle Obama's Convention Speech

مبدأ التشاركية

يتعلق هذا المبدأ بمدى مساهمة التابعين مع القيـادة في التخطيـط واتخـاذ القرارات ورسم السياسات وتنفيـذ الاعمـال ومتابعتهـا وتقـويم المشـكلات في جميع الفعاليات المتعلقة بالمنظمة ومعالجتها في ضوء تبـني ثقافـة العمـل مـع القيادة وليس العمل من أجل القيادة.

وقـد بـات أنمـوذج القيـادة التشـاركية حقيقـة مفروضـة على القيـادة المعاصـرة بعـد التطـورات الكبـيرة والمتلاحقـة في المجـالات السياسـية والاقتصادية والثقافيـة والعلميـة والتقنية، فهـو يضـع جميـع التـابعين في مركـز اهتمام القيادة، ويفرض عليها احترامهم وتقدير اهميتهم وتحسين ظـروفهم، ولا يسـمح بوجـود مجموعـات ضـعيفة او مهمشـة بينهم، ويمنحهم فرصـة التمتـع بالاسـتقلالية الفكريـة والتعبـير بحريـة وبصـراحة عن أفكـارهم وملاحظـاتهم وانتقاداتهم، دون خـوف من القيـادة، وينقلهم من دور انتظـار قـرارات القيـادة إلى دور المبادرة والفعل والمشاركة.

فوائد مبدأ التشاركية

- تكون المنظمة متماسكة وقادرة على تحقيق أهدافها.
- يشعر التابعون انهم جزء من المنظمة وعنصر فاعـل فيهـا، ولا يسـبحون خارج فضائها.
- يزيد ولاء التابعين للقيادة وثقتهم بها ورغبتهم في التعاون معها.
- يتمتع التابعون بنوع من الاستقلالية الفكرية بدل التبعية للقيـادة والخنـوع لها، وبـذلك تتعـزز ثقتهم بأنفسـهم ويتحفـزون لتجويـد ادائهم وسـلوكهم ومعلوماتهم خـبراتهم وقـدراتهم على اتخـاذ القـرارات وحمـل مسـؤولية اعمالهم وقراراتهم، ومد القيادة بالمعلومات الضرورية الـتي تمكنهـا من تجويد خططها وقراراتها وسياساتها ومعالجاتها لمشكلات العمل.

متطلبات مبدأ التشاركية

- تأسيس علاقات إنسانية بين القيادة والتابعين قائمة على الحوار الإيجابي ولا يهيمن فيها طرف على طرف آخر.

- احترام الآخر والتعددية والاختلاف.
- احترام ذكاء الجميع، وتقدير أفكارهم وخبراتهم.
- الـترحيب بمشـاركة الجميـع في التخطيـط وصـنع القـرارات ورسـم السياسات.
- ابتعاد التابعين عن اسـتغلال تطـبيق مبـدأ التشـاركية لمصـلحتهم، وان لا ينتابهم شعور بان القيادة تنقصها الكفـاءة او ضـعيفة او تـرغب بالتنصـل عن مسؤولية النتائج التي تترتب عن قراراتها عندما تعمل على وفق هذا المبدأ.
- اقـتران مشـاركة التـابعين للقيـادة بمـوافقتهم على الـتزامهم بحمـل المسؤولية مع القيادة.
- ان لا تتصور القيادة مطلقا أن تطبيق التشاركية يقلـل من شـأنها، وإنمـا يرفع شأنها ويمنحها قوة فوق قوتها ويضفي عليها احتراما وتقديراً ويزيـد من تأثيراتها الايجابية في التابعين[8].
- ليس من حـق القيـادة ارغـام التـابعين على قبـول خططهـا وقراراتهـا وسلوكها بجميع انواع الإرهـاب (الفكـري او الاقتصـادي او الاجتمـاعي او السياسي وغيرها).
- لا يكون هدف القيادة من منح التـابعين فرصـة المشـاركة في التخطيـط واتخاذ القـرارات هـو تحميلهم مسـؤوليات اكـبر من امكانـاتهم او جعلـه مصيدة لإيقاعهم في أخطاء تؤثر على مستقبلهم في المنظمة.
- لا تكون التشاركية على حساب سلطة القيادة ومكانتهم داخـل المنظمة، ولا على حساب سرية القرارات، ولا سيما في الحالات التي تتطلب منـع تسرب المعلومات إلى خارج المنظمة.

عيوب مبدأ التشاركية

- تستغرق عمليـات التخطيـط واتخـاذ القـرارات ورسـم السياسـات وقتـاً طويلا وتكون كلفتها مرتفعة.
- تكـون مشـاركة التـابعين غـير مفيـدة بسـبب افتقـارهم إلى المعـارف والخبرات التقنية المطلوبة.
- يتسبّب تعصب بعض الاشخاص في تعطيـل العمليـة التشـاركية بأسـرها، ولا سـيما اذا كـانوا مصـمّمين بشـدّة على تقـويض تلـك العمليـة، وغـير مسـتعدين اطلاقـاً لاحـترام قواعـد اللباقـة والكياسـة والحكمـة وقبـول التعددية والاختلاف.
- لا تـؤتي التشـاركية ثمارهـا اذا كـانت الغلبـة للأهـداف الشخصـية عنـدما تتقاطع مع الأهداف الجمعية.
- صعوبة المحافظة على سرية المعلومات المهمة.
- انتاج قرارات توافقية لا تحقق الأهداف المطلوبة.

وتؤكد الوقائع ان القيادات في المجتمعات المتقدمة تطبق مبدأ التشـاركية وتشجع التـابعين عليـه وتـوفر متطلبـات تطبيقـه، بينمـا لا تطبـق القيـادات في المجتمعات المتخلفة هذا المبدأ ولا توفر متطلبات تطبيقه ليس بسبب العيـوب التي ترافق تطبيقه وإنما انطلاقا من رفضها المطلق لهذا المبدأ جملة وتفصـيلا لأسـباب عديـدة من اهمهـا رغبتهـا بـالتفرد بالسـلطة ورفض التعدديـة والـرأي الآخر.



شكل رقم (2)

موقف الأفراد بما فيهم القيادة من الرأي الآخر في المجتمعات المتخلفة

مبدأ التبادلية

تعني التبادليـة Reciprocation ان القيـادة تتبنى منهجـا يرتبـط بعقليـة ثرية واسعة الأفق يقوم على اسـاس الاخـذ والعطـاء وتمكين الجميـع (القيـادة والتابعين) من تحقيق أهدافهم المشروعة.

وتعد التبادلية ضرورة لاستمرار القيادة وتطورها، انطلاقا من ايمانهـا بـان العلاقات بينها وبين الآخرين ما هي إلا عمليـة تفاعليـة تبادليـة، تأخـذ فيهـا تلـك الاطراف وتعطي لبعضها البعض بنفس القدر، شريطة ان يكون الاخذ والعطـاء بين القيادة والتابعين مقبولا من الطرفين من اجل اسـتمرار العلاقـة بينهم في المستقبل وازدهارها.

ويتطلب مبدأ التبادلية من القيادة والتابعين الابتعاد عن الأخذ دون العطاء او العطاء دون الأخذ، وان لا يحصل أحد الاطراف على منافع اكثر مما يسـتحق لكيلا تفتر العلاقة بين الاطـراف او تتـوتر او تضـعف او تنقطـع، فمثلا ينبغي ان يحصل التابعون على مكافأة ماديـة و/او معنويـة مجزيـة مقابـل الاعمـال الـتي يؤدونها لتحفـزهم على الاسـتمرار على اداء اعمـالهم بكفـاءة برغبـة الحصـول على المزيد من المكافآت.

ويسهم تطبيق القيادة التبادلية في توطيد العلاقـات بين القيـادة والآخـرين ولا سيما التابعين ويحفزهم للاسهام بصورة فاعلة في تحقيق أهداف المنظمـة

في الاستمرار والتطور، وفي ذات الوقت يحفز القيادة للاهتمام بالتابعين وتمكينهم من تحقيق أهدافهم.

مبدأ تغليب المصالح العامة على المصالح الخاصة

يقضي هذا المبدأ ان تمنح القيادة الأولوية للأهداف العامة عندما تتقاطع مع الأهداف الخاصة والمصالح الشخصية والفئوية، ويتم التركيز على تحقيق الصالح العام والاهتمام بما هو صحيح ومفيد للمنظمة، وان تكون القيادة أول المضحين وآخر المستفيدين، ولا تكون أول الهاربين عند الازمات والصعوبات والتحديات، ولا تستأثر بالمكتسبات والنجاحات، وتقدر انجازات الآخرين وتشيد بها وتدعمها ماديا ومعنويا.

ويتطلب تطبيق مبدأ تغليب المصالح العامة على المصالح الخاصة ان يكون هدف القيادة او أهدافها اسمى greater Purposes وانبل من أهدافها الشخصية، وتؤمن بان موقع القيادة لا يعني الحصول على المكتسبات وإنما تقديم التضحيات.

وتنشب بسبب عدم تطبيق هذا المبدأ صراعات بين اطراف عملية القيادة، ولا سيما التابعين والقيادة، لا ترحم اياً من هذه الاطراف ويكون المنتصر فيها مهزوما، ولا يحصد الجميع في نهاية المطاف الا مزيدا من التشرذم وازدهار النفعية والانانية والفساد والمحسوبية والتزلف، ويرتفع منسوب الكراهة والاحقاد، ويتعمق التخلف وتجف كل منابع احترام الآخر والامال والتفاؤل، ويدخل الجميع في نفق ليس في نهايته ضوء وتصيبهم ويلات وانكسارات وخسائر لا ترسمها مخيلات اشد اعدائهم.

وتؤكد الشواهد ان تعطش القيادة وحرصها الشديد وسعيها المستمر لإرضاء غرائزها الذاتية يعد من الأسباب الرئيسة لتغليب مصالحها الشخصية على المصالح العامة، فتندفع دون وازع إلى ارتكاب الحماقات، وسلب الحقوق وانتهاك القوانين، وتغيب عنها الكثير من المبادئ الانسانية والانضباط والشفافية والموضوعية فيبيت المباح لديها محرما والمحرم مباحا، ولا يبقى للقوانين حرمة، ولا للمسؤولية قيمة وتقدير، ولا للأمانة والإخلاص مكانة في العمل، ولا للمنظمة قدسيتها المصانة، وتحاول البقاء في موقع القيادة طوال حياتها رغم أخطائها ومفاسدها.

مبدأ العدالة

المراد بالعدل إعطاء كل ذي حق حقه، إن خيراً فخير، وإن شراً فشر، من غير تمييز، وهو خلق كريم وصفة عظيمة جليلة محببة إلى النفوس وتبعث الأمل فيها، وبه تستقيم العلاقات بين القيادة والتابعين والآخرين.

وقَد رَفَع الله تعالى شأنَ العدلِ وجعلهُ من أسمائِه الحسنى وميَّزةُ في صِفاته، وامر به في قوله تعالى "إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ" وَنهى عنِ

البغيِ وهوَ العدوانُ على النَّاس، ولأهمية العدل بعث الله تعـإلى رسـله لاقامتـه بين الناس، وقد اشارت آيات عديدة إلى ذلك منها قوله تعالى "إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَن تُؤَدُّوا الأَمَانَاتِ إلى أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُم بَيْنَ النَّاسِ أَن تَحْكُمُـوا بِالْعَـدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُم بِـهِ إِنَّ اللَّهَ كَـانَ سَـمِيعاً بَصِـيراً"[9]، وقولـه تعـالى "إنَّ اللـهَ يَـأمُرُ بالعَدْلِ وَالإحْسَانِ"[10]، وقوله "يَا دَاءُودَ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُمْ بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ"[11]، وقوله عز وجل "وَلا يَجْـرِمَنَّكُم شَـنَئَانُ قَـوْمٍ عَلى ألّا تَعْـدُلُوا اعْدِلُوا هُوَ أقْرَبُ لِلتَّقْوَى"[12]، وقوله جل علاه "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَـوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلهِ وَلَوْ عَلَى أَنْفُسِكُم اَوِ الْوَالِدَينِ وَالْأَقْرَبِينَ"[13].

وينبغي ان تكون عدالة القيادة كالميزان المستقيم الذي لا تميل كفتـه، ولا يختل توازنه، ولا يضطرب مقياسه لاي سـبب، لكيلا تتعـرض المنظمـة للانهيـار، وعزتهـا للهـوان، وكـثرة اتباعهـا للنقصـان، اذ مـا من شـيء قـام على العـدل واستقام عليه إلا أمن الانعدام، وسلم من الانهيار.

ويقضـي العمـل بمبـدأ العـدل ان تكـون القيـادة عادلـة مـع الآخـرين وان اختلفت معهم في الرأي والميول والعواطـف والانتمـاء والأهـداف، عملا بقولـه تعالى "وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُوا وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَى"[14]، فضلا عن ذلـك تنـذر القريـبين منها ولا تسمح لهم باستغلال قرابتهـا منهم لمصـالحهم الشخصـية، عملا بقولـه تعالى "وَأَنْذُرْ عَشِيْرَتَكَ الْأَقْرَبِينَ"[15]، وقد دعا رسول الله صلى الله عليه وسلم قريشا بعدما نزلت هذه الاية الكريمة فاجتمعوا فعم وخص فقال: "يا بني كعب بن لؤي أنقذوا أنفسكم من النار، يا بني مرة بن كعب أنقذوا أنفسكم من النار، يا بني عبد شمس أنقذوا أنفسكم من النار، يا بني عبـد منـاف أنقـذوا أنفسـكم من النار، يا بني هاشم أنقذوا أنفسـكم من النـار، يـا بـني عبـد المطلب أنقـذوا أنفسكم من النار، يا فاطمة أنقذي نفسك من النار فإني لا أملـك لكم من اللـه شيئا".

ويخبر القرآن الكريم في قوله تعالى "ضَرَبَ اللَّهُ مَثَلاً لِّلَّذِينَ كَفَـرُوا اِمْـرَأَةَ نُوحٍ وَاِمْـرَأَةَ لُـوطٍ كَانَتَـا تَحْتَ عَبْـدَيْنِ مِنْ عِبَادِنَـا صَـالِحَيْنِ فَخَانَتَاهُمَـا فَلَمْ يُغْنِيَـا عَنْهُمَا مِنَ اللَّهِ شَيْئاً وَقِيلَ ادْخُلَا النَّارَ مَـعَ الـدَّاخِلِينَ"[16]، ان اللـه تعـالى ادخـل امرأتي نوح ولوط عليهما السلام في النار عقوبة لهما ولم يُغنِ عنهما زوجاهمـا من انبياء الله من شيء، ويقول الرسول محمد ﷺ "لا فضل لعربي على اعجمي الا بالتقوى"، وقال ايضا "لا تأتوني بانسـابكم واتـوني باعمـالكم"، ويقـول ايضـا "إنما هلـك الـذين من قبلكم لانهم كـانوا اذا سـرق فيهم الشـريف تركـوه، واذا سرق فيهم الضعيف اقاموا عليه الحد، وتالله لو ان فاطمة بنت محمد سـرقت لقطعت يدها".

ويتعين على القيادة ان تدرك ان العدالة لا تتحقـق بـالوقوف على مسـافة واحدة من التابعين وإنما بالتمييز بينهم اذا كـانوا مختلفين في الاداء والسـلوك، فتكافئ ذا الاداء الجيد والسلوك الحسـن لحفـزه على المضـي قـدما في نفس

الاتجـاه، وتجعلـه يطمئن ان هنـاك من ينصـفه ويشـجعه، وتمنعـه من الاصـابة بالاحباط وما يترتب عن ذلك من تدنٍ في انتاجيتـه وسـلوكه، وفي ذات الـوقت تعـاقب من يتعمـد خفض ادائـه ويكـون سـلوكه سـيئا لكي يتعـظ، وتمنعـه من التمادي فيما هو عليه، ويقول الامـام علي بن أبي طـالب رضـي اللـه عنـه في وصيته لمالك الأشتر: "ولا يكوننّ المحسن والمسيء عندك بمنزلةٍ سـواء، فـإنّ في ذلـك تزهيـداً لأهـل الإحسـان في الإحسـان، وتـدريباً لأهـل الإسـاءة على الإساءة".

وقال الرسول محمد "لا تزال هذه الأمة بخير ما إذا قـالت صـدقت، وإذا حكمت عدلت، وإذا استرحمت رحمت"، وقال ايضا "خمسة غضب اللـه عليهم، أمير قوم يأخـذ حقـه من رعيتـه ولا ينصـفهم من نفسـه ولا يـدفع الظلم عنهم، وزعيم قوم يطيعونه ولا يساوي بين القوي والضعيف ويتكلم بـالهوى، ورجـل لا يـأمر اهلـه وولـده بطاعـة اللـه ولا يعلمهم أمـر دينهم، ورجـل اسـتأجر أجـيرا فاستوى منه العمل ولم يوفه أجرته، ورجل ظلم امـرأة صـداقها"، وقـال ايضـا "الامام العادل يظله الله في ظله يوم لا ظل الا ظله"، وقال "اهل الجنة ثلاثـة: ذو سلطان مقصد متصدق موفق، ورجل رحيم القلب لكل ذي قـربى، ومسـلم عفيف متعفف ذو عيال" والمراد بالسلطان المقصد القائد العادل[17].

ويوصـي الامـام علي رضـي اللـه عنـه عاملـه في مصـر بالعـدل حـتى في مجلسه فيقول "آسي بين الناس في مجلسـك ووجهـك حـتى لا يطمـع شـريف في حيفك ولا يخاف ضعيف من جـورك"، وعن الحسـن رضـي اللـه عنـه قـال: "ان الله أخـذ على الحكـام ثلاثـا: ان لا يتبعـوا الهـوى، وأن يخشـوه ولا يخشـوا الناس، ولا يشتروا بآياته ثمنا قليلا".

وخطب عمر بن الخطاب في الناس عندما تـولى الخلافـة قـائلا: "إن رأيتم في إعوجاجا فقوموني"، فندب له رجل من عامة المسلمين قـائلا: "لـو وجـدنا فيك اعوجاجا لقومناك بحد سيوفنا"، فيقول عمر: "الحمد للـه الـذي جعـل في رعية عمر من يقومه بحد سيفه"، ويظهر من هذا ان عمـر بن الخطـاب أعطى الرعية الحـق في تقويمـه بالسـيف إن لم يسـتقم، وقـال "ان النـاس لا يزالون مستقيمين ما استقامت لهم ائمتهم وهدايتهم"[18].

فوائد تطبيق العدالة

- استمرارها القيادة والمنظمة وتطورهما.
- اسـتقامة احـوال التـابعين، وازديـاد ولائهم للقيـادة، واطمئنـانهم على حقوقهم، وشعورهم ان القيادة تمنح كل ذي حق حقه، وتخضـع لأصـحاب الحـق مهمـا صـغر شـأنهم، وتخـزي اهـل الباطـل مهمـا سـمت مكـانتهم وارتفعت مـنزلتهم الاجتماعيـة والاقتصـادية والعلميـة، فيتحفـزون إلى الإقبـال على العمـل والإنتـاج، ويـترتب عن ذلـك نتـائج ايجابيـة للقيـادة

والمنظمة منها تزايد المكتسبات والدّخول والفوز بعلاقات طيبة مع الآخرين، ويقول ابن خلدون: "اعلم أن العدوان على الناس في أموالهم ذاهب بآمالهم في تحصيلها واكتسابها لما يرونه حينئذ من أنّ غايتها ومصيرها انتهابها من أيديهم وعلى قدر الاعتداء ونسبته يكون انقباض الرّعايا عن السّعي في الاكتساب والعمران ووفوره ونفاق أسواقه إنما هو بالأعمال، فإذا قعد الناس عن المعاش كسدت أسواق العمران، وانتقصت الأموال، وابذعر - أي تفرق - الناس في الآفاق وفي طلب الرّزق، فخفّ ساكن القطر، وخلّت دياره، وخربت أمصاره، واختل باختلافه حال الدّولة"[19].

- يعم الوئام والتعاون والتماسك بين القيادة والتابعين، ويرتفع مستوى تبادل الثقة والولاء بينهم، ويتحفز التابعون لاضافة امكاناتهم إلى امكانات القيادة وتطوير انتاجيتهم كميا ونوعيا، ولا يتحيّنون الفرصة للاطاحة بها، ذلك أن النفوس مجبولة على حبّ من أحسن إليها وكره من أساء إليها، وليس هناك إساءة أشد من الظلم وأفدح من الجور، فما تزايد الانتفاضات هنا وهناك الا لتقويض كابوس الظلم ورفع وطأته عن كاهل الشعوب، وما اندلاع الثورات ضد الحكام عبر مسيرة الانسانية إلّا صورة معبرة عن غضب الشعوب على الظلم وأهله.
- القضاء على اهم ادوات انتشار الفساد والشر والظلم والاحباط والتعصب والحقد والضغينة والحسد والكبرياء والانانية والتطرف في الأفكار والمشاعر، وما يترتب عنها من تدني الانتاجية، واضطراب النظام، وضياع الحقوق والكرامات، ونشوب الصراعات بين القيادة والتابعين من جهة، وفيما بينهم من جهة اخرى.
- جعل اعداء القيادة يحسبون لها ألف حساب.
- يؤلف بين التابعين ويجعلهم كالبنيان المرصوص يشد بعضه بعضا، ويخبر الله تعالى ان اخوة يوسف عليه السلام اغاضهم تحيز ابيهم لاخيهم يوسف عليه السلام، ودفعهم ذلك إلى التخلص منه بالقائه في غيابة الجب ليخلو لهم وجه ابيهم في قوله "إِذْ قَالُوا لَيُوسُفُ وَأَخُوهُ أَحَبُّ إلى أَبِينَا مِنَّا وَنَحْنُ عُصْبَةٌ إِنَّ أَبَانَا لَفِي ضَلَالٍ مُبِينٍ"[20].
- يقضي على ظاهرة التزلف للقيادة وما يترتب عنها من انعكاسات سلبية خطيرة وأضرار بالغة على المنظمة والقيادة والتابعين وحتى الذين لهم علاقات عمل مع المنظمة[21].

متطلبات تطبيق العدالة

- وقوف القيادة على مسافة واحدة من الجميع ولا سيما التابعين عندما يكونون متكافئين في الاداء والسلوك والخبرات، فلا تميل إلى احدهم ولا تحابي فردا او مجموعة أفراد اتباعا لهوى، او انحيازا إلى عصبية او قربى او صداقة او مصلحة متبادلة.

- تكتم القيـادة ميلهـا إلى البعض ان كـان لا بـد ان تميـل، ولا تجعـل احـدا يشعر بذلك.
- تنصف الذين يتميزون عن غيرهم بأدائهم الجيـد وسـلوكهم الحسن حـتى وان اختلفت معهم، عملا بقوله اللـه تعـالى في قولـه "وَضَـرَبَ اللَّهُ مَثَلًا رَجُلَيْنِ أَحَدُهُمَا أَبْكَمُ لَا يَقْدِرُ عَلَىٰ شَيْءٍ وَهُوَ كَلٌّ عَلَىٰ مَوْلَاهُ أَيْنَمَـا يُوَجِّهْـهُ لَا يَأْتِ بِخَيْرٍ هَلْ يَسْتَوِي هُوَ وَمَنْ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَهُوَ عَلَىٰ صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ"(22)، والذي يظهر منه ان على القيادة ان لا تساوي بين التابع الذي مقالـه حق وافعاله مستقيمة واداؤه جيد وسلوكه حسن، وبين التابع الذي يكون عبئا عليها، ولا يتكلم بخير ولا يأت بخير لهـا اينمـا توجهـه، ولا يقـدر على شيء بالكلية.

وجـدير ذكـره أن معظم القـادة في الـدول المتناميـة لا يلـتزمون بتطـبيق العدالة، ويضعون أنفسهم فوق القانون، ويستأثرون هم والمقربون منهم بجميع المكاسب.



الشكل رقم (3)

القيادة على بعد مسافة واحدة من جميع التابعين

مبدأ حمل المسؤولية

يتفق الجميع في مشارق الارض ومغاربهـا على ان حمـل المسـؤولية من اهم سمات القادة الناجحين، وتعد القيادة القادرة على حمل المسـؤولية عملـة نـادرة بسـبب تميزهـا بثقتهـا بنفسـها وامكانيـة الاعتمـاد عليهـا في الأزمـات والتحـديات وفي الضـراء وحين البـأس، ولا سـيما عنـدما يتنصـل الآخـرون من مسؤولياتهم في تلك الاوقات والحالات.

ولا يقتصـر موضـوع حمـل القيـادة المسـؤولية على حمـل تبعـات جميـع النتائج التي تترتب عن قراراتها وسلوكها فحسب، وإنما مسوؤلية التبعات الـتي تترتب عن قرارات اتباعها وسلوكهم ويقـول الرسول محمـد ﷺ في هـذا الصـدد "كلكم راع وكلكم مسـؤول عن رعيتـه"، ويـرى روبـرت جـوس عميـد كليـة ستانفورد لإدارة الأعمال ان "القيادة الحقيقية ليست مسـألة مقـام او نفـوذ او

منزلة رفيعة وإنما حمل المسؤولية المطلقة عن سلامة المؤسسة وازدهارها والسعي لتغييرها إلى الأفضل"[23].

وتختلف قدرة الأفراد على حمل المسؤولية بما فيهم القيادة، فهنالك من يرغب ان يكون دائما في مواجهة التحديات ويتحمل تبعات قراراته وسلوكه مهما عظمت ويتحمل مسؤولية كل من يعمل بمعيته، وهذ النوع من القيادات يكون عملة نادرة في اوقات الأزمات وحتى في الاوقات العادية والطبيعية التي يتنصل فيها الأفراد، إلى جانب ذلك هناك الكثير من القيادات التي تكون قدرتها على حمل المسؤولية محدودة ولا تمتلك الجرأة لمواجهة الأزمات، وتنسحب من اية مواجهة ولا تتخذ أي قرار، وتكون هذه الظاهرة واضحة في المجتمعات التي يتنشر فيها الخوف والتردد والاحباط.

متطلبات حمل المسؤولية

- تتميز القيادة بثقة عالية بنفسها، وتمتلك الخبرة والعلم في تخصصها.
- تضع القيادة أهدافا واضحة وممكنة التطبيق، وتفهم طبيعة مهماتها ومقصد اعمالها، واستحضار النتائج التي تترتب عنها والعقبات التي يمكن أن تحول دون الوصول إلى أهدافها، وتعد نفسها إعداداً متكاملاً لها، وتكون مقتنعة تماما بأحقية أهدافها، وصادقة ومخلصة وعازمة ومتحمسة في الوصول إليها.
- تتوقع القيادة المفاجآت والأحداث الانتكاسات والاخطاء وتحتاط لها، وتعترف باخطائها وتحمل مسؤوليتها، ولا تتلمس الذرائع والأعذار لتبريرها، ولا تعلق أسبابهما على غيرها او على الظروف.
- تتولى القيادة التخطيط وتنظيم الجهود وتوفير الموارد والإمكانات، وتركز على الامور الجوهرية، وتوظف الامكانات والفرص والطاقات بكفاءة، وتبتعد عن سفاسف الامور.
- تتميز القيادة بالشجاعة والجرأة والرغبة في مواجهة الأزمات.
- تكون مستعدة للمساءلة وقبول ملاحظات الآخرين.

إيجابيات حمل المسؤولية

- يمنح القيادة شعوراً بالشجاعة والثقة والاستقلالية عن الآخرين ولا تكون مضطرة لانتظار الآخرين لاتخاذ القرارات، ولا تظل رهينة لهم ولاوقات فراغهم، ولا تضطر لأن تحتل المرتبة الأخيرة في اهتماماتهم المختلفة.
- يجعلها تعلم تماماً المهام المطلوبة منها في ضوء النتائج التي تترتب عنها.
- يحفز القيادة لاثراء خبراتها والتزود بالحكمة وتوخي الدقة في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات وتوظيف الامكانات ومواجهة التحديات والمفاجآت والمشكلات.

- يرفع شأن القيـادة واهميتهـا في نظـر التـابعين والآخـرين، ويجعلهـا محـط تقديرهم واعجابهم وثقتهم والنظر إليها بانها الامل الـذي يتجهـون إليـه في الاوقات الصعبة والازمات.
- يمنح القيادة الشرعية لقيادة التابعين، لان القيادة تعد بمثابـة عقـد اخلاقي بموجبه يكـون الأفـراد تـابعين لهـا وهي مسـؤولة عنهم كمـا يقـول ويليـام كوهين موجها كلامه للقائـد "تـذكر أن العقـد ينص على أن القيـادة مقابـل المسؤولية وعندما لا تتحمل مسؤولية المجموعة التي تقودها، فأنت بـذلك تنتهك هذا العقد".

وجـدير ذكـره ان الـدول المتقدمـة تتمـيز بوجـود العديـد من القيـادات المستعدة لحمل المسؤولية بسبب التربية (البيتية والمجتمعية) التي تنمي ثقة الأفراد بأنفسهم وبالآخرين ويمتلكون شـجاعة الاعـتراف بالاخطـاء والانتكـاس ويحملون مسؤوليتها ويحاولون معالجتها، بينما تفتقر المجتمعات المتخلفة إلى هذه القيم، ويكون اغلب الأفراد فيها ولا سـيما القيـادات مـترددة وغـير واثقـة بنفسـها ولا تثـق بـالآخرين ولا تعمـل على تطـوير نفسـها ولا تـرغب بحمـل مسؤولية قراراتها وانتكاساتها، وتتنصل منهـا وتلقي مسـؤولية فشـلها وتبعاتـه على الآخـرين وعلى الامكانـات والظـروف، وتعـاقب تلـك المجتمعـات الـذين يخفقون او يخطأون بقسوة لا مثيل لها، ولا تمنحهم فرصة لتصحيح اخطائهم.

عواقب التنصل من حمل المسؤولية

تـترتب عن التنصـل من المسـؤولية عـواقب وخيمـة تلحـق أضـرارا بالغـة بالأفراد والمنظمات والمجتمع من اهمها انخفـاض واضـح في أعـداد القـادرين على القيام بالمهام، وفقدان الثقة بالقيادة، وتفشي التخاذل والـتردد والفسـاد والتخلف.

مبدأ المحاسبة والمساءلة

بما ان القيادة على اختلاف ميادينها ومجالات ممارستها هي في محصلتها عملية إنسانية، فان تطبيق المحاسبة والمساءلة يصبح دائما شرطاً موضوعياً لقياس كفاءتها في إنجاز مهمتها، والكشف عن الاخطاء والتقصير والكذب والسرقة والغش والنصب والخيانة وبيع الضمائر وتزوير الحقائق، ومنع استمرار الهدر في الموارد والامكانات، والانتصار للحق والخير والصواب، والوقوف في وجه الخطأ والفساد والشر بجميع أنواعه.

ويستهدف تطبيق مبدأ المحاسبة والمساءلة تحقيق الصالح العام ورفع كفاءة القيادات وفعاليتها ومنع إنتشار الفساد والسلوك غير الأخلاقي في المنظمات (المحسوبية والمحاباة وفقدان الثقة والإخلال بمبدأ تكافؤ الفرص وتحويل العلاقة بين التابعين والقيادة إلى علاقة التابع بالسيد)، وكبح جماح النفوس وتهذيبها عندما تضعف أمام المغريات و/او التهديدات والضغوط، واستدراكا لما يقع منها من خطأ و/ او تقصير، وانهاء مقارفة مثله في المستقبل لضمان النزاهة والشفافية والقضاء على الفساد، واكتشاف الاخطاء التي تقع فيها القيادات بسبب نقص كفاءتهم ومعلوماتهم او بسبب حدوث تغيرات غير متوقعة في بيئة العمل او بسبب طبيعة ميلهم الفطري لتحقيق مصالحهم الذاتية وسعيهم للحصول على أكبر قدر متوفر ومتحقق منها، حتى لو كان ذلك على حساب غيرهم، او عندما تعتقد القيادات ان العدل فيما كان حقا لها والظلم فيما كان واجبا عليها تجاه الآخرين، وترى كل ما لها عدلا وما عليها ظلما، مما يؤدي إلى التنازع والتزاحم والتضارب في المصالح وحدوث الفساد والفوضى والاخطاء والتقصير.

وتكون الحاجة للمحاسبة والمساءلة ضرورية في جميع المنظمات ولا سيما الكبيرة منها، بعدما تزايدت مساحة حرية الأفراد وحقوقهم في محاسبة القيادات ومساءلتها، ونُزعت السرية إلى حد كبير عن خطط القيادات وقراراتها بسبب التقنيات الحديثة وفرضت عليها الالتزام والوضوح في تعهداتها، وارتفعت تكلفة الأضرار التي تترتب عن الاخطاء في القرارات.

ويقضي تطبيق مبدأ المحاسبة والمساءلة خضوع الجميع (قيادة وتابعين) للمحاسبة والمساءلة ليس بقصد تصيد اخطائهم والتشهير بهم وإنما لجعل الأمور في نصابها الصحيح، ومحاولة تنفيذ الاعمال وتحقيق الأهداف بكفاءة، واتاحة الفرصة للجميع للتعلم من الاخطاء والحد من الوقوع فيها في المستقبل، وفي ذات الوقت حفز الجميع للبحث عن فرص تسهم في صنع قرارات افضل في التعامل مع التحديات والمشكلات والفرص.

وتكون المحاسبة والمساءلة اما ذاتية وفيها تتولى القيادة محاسبة نفسها قبل ان يحاسبها الآخرون في مجالين هما "لم فعلت ما فعلت؟ وكيف فعلته؟" من اجل معرفة الهدف من افعالها، وتقييم كفاءتها، او يتولى الآخرون محاسبة القيادة وتحديد مدى جدارتها للاستمرار بموقعها، فاذا كانت نتائج محاسبتها غير جيدة قد تجبر على تغيير خططها واعمالها وأهدافها او على التنازل عن موقعها او ترغم على الاستقالة.

وقد ازدادت ظاهرة محاسبة القيادة من قبل الآخرين عن الجوانب المتعلقة بمدى اهليتها لشغل موقعها بعدما انتهت الايام التي كانت فيها القيادة تتمتع بسلطات غير محدودة، وتعامل التابعين كقطيع ينفذ ما يطلب إليه دون اعتراض او مساءلة، كما كان يفعل الملوك في اوربا قبل بضع مئات من السنين حيث كانوا يحكمون بموجب الحق الالهي الممنوح لهم، ويعرضون كل من يتحدى سلطتهم للموت، وكانوا يعاملون التابعين وكأنهم جزء تافه في عجلة كبيرة كما يفعل القادة المستبدون في المجتمعات المتخلفة في المرحلة المعاصرة.

الجهات الخاضعة للمحاسبة والمساءلة في المنظمات

أولا- القيادة: لما كانت القيادة هي المسؤولة عن تحقيق أهداف المنظمة والتابعين ورعاية مصالحهما وإدارة شؤونهما، فانها هي التي تخضع لمحاسبة التابعين والآخرين ومساءلتهم لها بهدف الوقوف على مدى كفاءة خططها وقراراتها وسلوكها وتحديد اخطائها والأضرار والنتائج التي تترتب عن اخطائها على المنظمة والتابعين والآخرين، ويفضل ان تحاسب القيادة نفسها ذاتيا قبل ان يحاسبها التابعون والآخرون، وفي ذات الوقت تخضع نفسها لحق التابعين وغيرهم في محاسبتها ومساءلتها لكي تجتهد في تجويد خططها وقراراتها وسياساتها وادائها وسلوكها ما استطاعت إلى ذلك سبيلا، وتتوخى الكفاءة والعـدل وتبتعد عن الظلم، ولا تضعف لديها الهمة والحماس والاصرار على بلوغ الأهداف، وتقضي على بواعث الطمع ونزوات الشهوة ومضللات الهوى، وتتوقف عند حدود السلطات والصلاحيات التي يمنحها لها موقعها، وجدير ذكره ان القيادات في المجتمعات المتخلفة لا تحاسب نفسها ولا تسمح للآخرين بمحاسبتها[24].

ثانيا- التابعون: تتولى القيادة محاسبتهم ومساءلتهم بهدف معرفة مدى كفاءتهم والتزامهم، من اجل رفع مستوى ادائهم وتسديد سلوكهم وقمع الفساد والرذيلة فيهم، والحد من وقوعهم في الخطأ والتقصير، ويفضل ان يحاسب التابعون أنفسهم قبل ان تحاسبهم القيادة.

معيقات المحاسبة والمساءلة

لا تحقق المحاسبة والمساءلة الأهداف المتوخاة منها في الحالات الآتية:

- غياب القوانين واللوائح التي تنظم عمليات المساءلة او المحاسبة، او تكون موجودة ولكن لا تطبق او فيها ثغرات بامكان المفسدين الاستفادة منها.
- لا توجد اجراءات لردع المفسدين.
- وجود شبكة من المفسدين المحترفين في مواقع القيادة متضامنين فيما بينهم لحماية بعضهم البعض وحماية اتباعهم.
- إنتشار السلوك غير الاخلاقي في المنظمات والمجتمع كالفساد والمحسوبية والمحاباة.
- لا تتوفر المعلومات المطلوبة لكشف الفساد في الوقت المناسب، او ان القيادات (المستبدة والفاسدة) تخفي دائما الحقائق والمعلومات التي تسهم في كشف الفساد وسوء إدارة الاموال والموارد المتاحة للمنظمة، وكشف الاختراقات وانتهاكات كرامة التابعين وحقوقهم، والتراجع في الاداء والانتاجية، ويقول الرئيس الاميركي الرابع جيمس ماديسون 1822"ان وجود حكومة شعبية من دون معلومات شعبية او وسيلة للحصول عليها ما هو الا مقدمة لمهزلة او مأساة او ربما لكلتيهما"[25].
- خلل واضح وكبير في نزاهة الاشخاص المناطة بهم مسؤولية المحاسبة، او تدني قدراتهم على اداء واجباتهم ومسؤولياتهم والتزاماتهم.

متطلبات تطبيق مبدأ المحاسبة والمساءلة

لا تتحقق الفوائد المتوخاة من مبدأ المحاسبة والمساءلة الا اذا توفرت الشروط الاتية[26]:

- يعرف الجميع أولاً ما هو الصواب والصح، وتتوفر الظروف والمتطلبات التي تمكن الجميع من عمل ما هو صواب وصح.
- تكون أهداف القيادات محددة بموضوعية شديدة ومعلنة وان جميع المعنيين بها يفهمونها وقادرين على تحقيقها.
- خضوع الجميع (قيادة وتابعين) بلا استثناء للمحاسبة والمساءلة.
- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من المحاسبة والمساءلة بدقة شديدة.
- ان تتمتع الجهات التي تتولى تطبيق المحاسبة والمساءلة بالاستقلالية.
- لا يكون الهدف من المحاسبة والمساءلة تصيد الاخطاء وإنما الارتقاء بالاداء والسلوك.
- اعتماد الشفافية والدقة في تطبيق المحاسبة والمساءلة.
- قياس نتائج تنفيذ الاعمال بدقة متناهية وموضوعية شديدة.
- مكافأة الأفراد او معاقبتهم في ضوء نتائج المحاسبة والمساءلة.
- تنمية الرقابة الذاتية ومحاسبة النفس لدى الجميع.

وتشير الوقائع إلى افتقار المجتمعات المتخلفة للقوانين والانظمة التي تنظم عمليات المحاسبة والمساءلة، وان وجدت فانها لا تطبق على القيادات وحاشيتها وإنما على التابعين المغلوبين على امرهم، والانكى من كل ذلك ان الاغلبية في تلك المجتمعات لا يخشون المحاسبة والمساءلة بسبب تفشي ظاهرة الفساد فيها باختلاف صوره.

مبدأ الالتزام بالتعهدات

يقضي العمل على وفق هذا المبدأ ان تلزم القيادة نفسها بالوفاء بتعهداتها مع الآخرين بما فيهم اعداؤها منعا للخلاف والشقاق والعداوات والأحقاد وفقدان الثقة بينها وبينهم، وتفاديا للمشكلات الخطيرة التي تترتب عن الاخلال بتطبيق هذا المبدأ والتي تنال أضرارها الجميع بما فيهم القيادة والمنظمة والتابعين والآخرين الذي لهم علاقة باعمال المنظمة والتي من اهما: فقدان الثقة بين مختلف الاطراف، وعدم تنفيذ الاعمال في اوقاتها وما يترتب عنه من خسارة كبيرة في الجهود والاموال والوقت.

ونظرا لأهمية الالتزام بالتعهدات فقد اوجب الله تعالى على الجميع الالتزام بالوفاء بالتعهدات في قوله تعالى "وَاوْفُوا بِالْعَهْدِ إن العَهْدَ كانَ مَسْؤُولاً"[27] كما حذر الرسول محمد من عدم الالتزام بالعهد أشد التحذير قائلا "أربعٌ من كن فيه كان منافقا خالصا، ومن كانت فيه خلة منهن كانت فيه خلة من نفاق حتى يدعها: إذا حدث كذب، وإذا عاهد غدر، وإذا وعد أخلف، وإذا خاصم فجر"، وقال ايضا: "لا إيمان لمن لا أمانة له، ولا دين لمن لا عهد له".

ويتطلب مبدأ الوفاء بالتعهدات ان لا تقدم القيادة على الزام نفسها باي تعهد دون تمحيص ومعرفة مدى قدرتها على الوفاء به.

فوائد الالتزام بالتعهدات

- يحفز الجميع لتبادل الثقة وتنفيذ الالتزامات ويعزز التعاون بينهم.
- يشجع التابعين على العمل مع القيادة.
- يمكن الآخرين بما فيهم التابعون من معرفة مدى احترام القيادة لذاتها.

مبدأ الابقاء على مسافة بين القيادة والآخرين

لا تتمكن القيادة من التطور في محيطها بطريقة سليمة إذا عاشت في عزلة اجتماعية، ولذلك لا بد لها ان تؤسس علاقات انسانية وطيدة مع الآخرين ولا سيما التابعين مؤطرة بمشاعر الوفاء والتعاون وتبادل الاهتمام والاحترام والتقدير والثقة والقبول حتى وان اختلف مع بعضهم من اجل الارتقاء بمستوى ولائهم وتعاونهم معها والذي تكون لهما انعكاسات ايجابية كبيرة تجويد انتاجيتهم وسلوكهم، ولكيلا يتعرّض أي من اطراف عملية القيادة إلى القلق والعزلة الاجتماعية والاكتئاب وما ينجم عن ذلك من أضرار كبيرة على الاداء والصحة وتحقيق الأهداف، وتقول الأمّ تيريزا: "ان اعظم فقر هو أنْ يَشعُر الإنسان بالوحدة ويتجاهله الآخرون".

ويتعين على القيادة عندما تؤسس لها علاقات اجتماعية مع التابعين ان تبقى على مسافة تفصل بينها وبينهم مع مراعاة ما يأتي من اجل حفزهم على أخذ توجيهاتها وتعليماتها محمل الجد لكيلا يتأخر انجاز الاعمال وتضطرب العلاقات في المنظمة:

- تجعل التابعين يعلمون تماما انها معهم بحق، ولكن ليس واحداً منهم على الإطلاق، وأنها هي المسؤولة عن العمل، وان هناك اوقاتاً يكون من الضروري فيها وجود حاجز بينها وبينهم على الرغم من علاقاتها الطيبة معهم.
- ان يحرص الجميع على الالتزام بالمسؤوليات المحددة ولا يسمح بالتجاوز على المسؤوليات والحقوق لمجرد وجود علاقات طيبة مع القيادة.
- التزام الجميع باحترام القيادة ومخاطبتها بصفتها الوظيفية، ولا يغرهم حسن معاملتها لهم على تجاوز حدود العلاقات الوظيفية معها.
- احترام القيادة حتى في حالة الاختلاف معها والاعتراض عليها، وتقديم الاعتذار لها عن جميع الاخطاء والهفوات.

مبدأ الشورى

تستهدف الشورى جمع طاقات العقول لاستخلاص الرأي الصالح للمنظمة، ونظرا لأهميـة الفوائـد الـتي تتحقـق منهـا وجـه اللـه تعـالى الرسـول محمداً بضرورة التشاور مع أصحابه في قوله تعالى "فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظّاً غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَـاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ"[(28)]، وقد أحسن الرسـول تلقي هـذا التوجيـه ومارسـه على اوسـع نطـاق، فقـد كان يستشـير الناس بجميع الامور، فمثلا استشارهم قبيل غـزوة بـدر ثم اتخـذ قـراره الأخـير حتى يمحو أي تردد، واستشارهم قبيل يوم أحد وأخذ برأي الأكثرية، وأخذ بـرأي سلمان الفارسي في يوم الأحـزاب، وأشـارت عليـه أم سـلمة زوجتـه في يـوم الحديبية فأخذ برأيها، ولم يكتف الرسول محمـد بتنفيـذ التوجيـه الإلهي وإنمـا حث الآخـرين على العمـل بـه في قولـه: "مَـا خَـابَ مَنِ اسْـتَخَارَ، وَلا نَـدِمَ مَنِ اسْتَشَارَ"، كما حرص على حفز الآخرين لتقديم المشورة عنـدما تطلب منهم[(29)].

ولا بد ان يـدرك الجميـع ان العمـل بمبـدأ الشـورى لا يلـزم القيـادة الاخـذ بجميع ما يطرحه المستشارون عليها.

موجبات الشورى

تؤكد الحقائق أن القيادة مهما امتلكت من قدرات ذاتية ومهما اوتيت من معرفة وكفاءة وخبرة تعجز عن الإحاطة بجميع المعلومات المطلوبة للاجابة عن جميع التساؤلات وايجاد معالجات ناجعة لكل المشكلات والتحديات وتوظيف الفرص ما لم تتشاور مع اهل العلم والمعرفة ومن بوسعهم تقديم المشورة الصحيحة، وقد اضحت الشورى التي تسهم في رفد القيادة بالمعلومات المهمة اكثر أهمية في المرحلة المعاصرة بسبب التطورات المتلاحقة والتداخل بين المتغيرات التي يتعين على القيادة التعامل معها، وضخامة الاعمال التي يتعين عليها الاضطلاع بها وتزايد عدد العاملين والزبائن والموردين والجهات التي تتعامل معهم، وتزايد المنافسة بين المنظمات وتزايد الحاجة للبحث الدائم عن الفرص التي تسهم في الارتقاء بانتاجية المنظمات وتجويد مخرجاتها وتمكينها من تحقيق أهدافها.

فوائد الشورى

تقطع الشواهد ان القيادات في المجتمعات المتقدمة توسـعت في تطـبيق مبدأ الشورى بعدما ادركت انها تحقـق منهـا فوائـد عديـدة، وفيمـا يـأتي فوائـد الشورى:

- تمكن القيادة من الحصول على معلومـات وملاحظـات وأفكـار ووجهـات نظر اخـرى تسـهم في الارتقـاء بعمليـات التخطيـط وصـناعة القـرارات، وتمكنها من اتخاذ اجراءات أكثر ملاءمة لمتطلبات المواقف التي تواجهها توضح لها الامور من زوايا مختلفة او تبصرها بحقـائق لا تعلمهـا يمكن ان تجلب الخير والمنفعة للمنظمة والتـابعين والقيـادة، وتـدفع عنهم الضـرر والشر.
- تساعد القيادة على استنباط الرأي الاصوب والأحسن والأصلح للمنظمة فتنخفض احتمالات وقوعها في الخطأ إلى حد كبير.
- تعمق الشورى التعاون بين القيـادة والتـابعين وتجعلهم على صـلة وثيقـة معها وتحثهم على توظيف افضـل امكانـاتهم في المجـالات الـتي تحقـق الأهداف المطلوبة، وتعزز ثقتهم بهـا وبأنفسـهم، وتشـعرهم بـان القيـادة تهتم بهم وتقدر قيمتهم وتعدهم جزء مهما من فريقها فيتحفزون للاقتناع بها ومساندتها في السراء والضراء والاستمرار معهـا بصـرف النظـر عن المغريات التي تقدم لهم من المنظمات الأخرى، ويسهم هــذا في خفض الأضرار التي تـترتب عن ارتفـاع معـدل دوران التـابعين وارتفـاع نفقـات استقطاب تابعين آخرين وتعيينهم وتـدريبهم، وارتفـاع معـدلات الخسـائر الـتي تـترتب عن توقـف العمـل ومـا ينجم عنـه من اخلال في التزامـات المنظمة بمواعيدها في تجهيز زبائنها بالسلع والخدمات.
- تجعل التابعين يشعرون بانهم مساهمون ايضا في نجاح عمليات التخطيط وصنع القرارات التي اسهموا في صناعتها فيتحفزون لتطوير آرائهم وخبراتهم وتجويد ادائهم وسلوكهم.
- تحقق التنسيق المطلوب بين القيادة والتابعين وتقضي على الصراعات.
- تكسب التابعين والقيادة خبرات ومعلومات جديدة.
- تختصر الزمن الذي تستهلكه القيادة في التفكير والبحث عن المعلومات المطلوبة للتخطيط وصنع القرارات ومعالجة المشكلات ومواجهة التحديات، ولا سيما بعد التطور النوعي والكمي الكبير في اعبائها ومسؤولياتها.
- تسهم استشارة التابعين في التوصل إلى معالجات ناجعة لمشكلات العمل بسبب خبرتهم ودرايتهم بمشكلات الاعمال المنوطة بهم وبأساليب معالجتها.
- تمنع القيادة من الاستبداد والانفراد في اتخاذ القرارات.

ورغم أهمية الفوائد التي تحقق من الشورى لا زالت القيادات في المجتمعات المتخلفة ترفض تطبيقها رفضا قاطعا لاعتقادها بان الشورى تقلل من شأنها وتفقدها هيبتها ومكانتها بين التابعين، او تظهرها بمظهر الضعف أمامهم.

متطلبات العمل بالشورى

لا تؤتي الشورى الفوائد المرجوة منها ما لم يراعى ما يأتي[30]:

- تقبل القيادة التعدديـة والاختلاف ولا تكمم افـواه المخـالفين والمنتقـدين لها ولا تعاقبهم على ارائهم.
- تتشاور القيادة مع اهل الشجاعة والعلم والمعرفة والعـدل والموضـوعية والنزاهة ومن بوسعهم تقديم النصح والمشورة الصـحيحة دون خـوف او وجل منها، ويقول الإمام علي لواليه على مصر مالك الاشتر النخعي "ولا تدخلن في مَشورتك بَخيلاً يعدل بك عن الفضل، ويعدك الفقـر، ولا جبانـا يضعفك عن الأمور، ولا حَريصا يُزيِّن لك الشر بالجور، فإنَّ البخلَ والجبنَ والحرصَ غرائزُ شتَّى يَجمعها سوء الظن بالله".
- التزام الجميع (القيادة والتابعين) بما يتمخض عن الشورى من قرارات.
- تتجنب القيادة المماطلة والتسويف والمناورة والتلاعب بالألفاظ لفــرض آرائها الشخصية واثارة الإشكالات القانونية والدستورية.
- تحمل القيادة مسؤولية القـرارات ولا يعفيهـا تطـبيق مبـدأ الشـورى من مسؤولياتها.
- يفهم الآخرون بان عمل القيادة بالشورى لا يعني انها ضعيفة او لا تمتلك القدرة والشجاعة والكفاءة على اتخاذ القرارات.
- لا تكون الاستشارة شكلية او مظهرية.
- تمنح القيادة المكافآت المادية والمعنوية للمستشـارين الـذين يطرحـون اراء وأفكارا ومعلومات مفيدة حتى وان اختلفت القيادة معهم.
- تجعل القيادة الآخرين يشـعرون انهـا تحـترم أفكـارهم وملاحظـاتهم حقـا وتتعلم منهـا وتحفــزهم للبحث عن اجابــات خــارج المــألوف وتجــريب أساليب جديدة وحلول اكثر فاعلية في تحقيق الأهداف.
- ابتعاد القيادة عن القرارات التوفيقيـة الـتي يكـون الهـدف منهـا تحاشـي المساس بمصالح القيادة والمستشارين.
- لا تكون القيادة ملزمة بممارسة الشـورى في جميـع الامـور، ومن حقهـا البتّ في الاعمال اليومية العادية والامـور العاجلـة، وقـد اختلـف العلمـاء المسـلمون في هـل ان الشـورى ملزمـة للقائـد، وقـد اتفقـوا على انهـا ملزمة للقيادة حديثة العهد.
- تكون فوائد الشورى اكثر من كلفتها.
- لا يؤدي العمل بالشورى إلى تسرب المعلومات عن طريــق المشــاركين فيها.
- لا يتـوخى مقـدم الشـورى الـتزلف للقيـادة او مـداهنتها، ويخـبر القـرآن الكريم عندما يتعرض إلى فرعون انه استشار قومه عما يجب عليه فعله إزاء الايـات الـتي عرضـها عليـه موسـى عليـه السـلام بـانهم قـدموا لـه مشورة تحقق أهدافه في الاستمرار بالاستبداد فقـالوا لـه ان يسـتقطب كل سـاحر عليم باسـتطاعته دحض الايـات الـتي جـاء بهـا موسـى عليـه

السلام: "قَالَ لِلْمَلَإِ حَوْلَهُ إِنَّ هَذَا لَسَاحِرٌ عَلِيمٌ يُرِيدُ أَن يُخْرِجَكُم مِّنْ أَرْضِكُم بِسِحْرِهِ فَمَاذَا تَأْمُرُونَ قَالُوا أَرْجِهِ وَأَخَاهُ وَابْعَثْ فِي الْمَدَائِنِ حَاشِرِينَ يَأْتُوكَ بِكُلِّ سَحَّارٍ عَلِيمٍ"(31).

مبدأ الاصرار والمثابرة

يشير هذا المبدأ إلى تمسك القيادة بالوصول إلى أهدافها رغم الاحباطات والانتكاسات وخيبة الامل disappointment والمعيقات والمنافسين والاعداء، وتؤكد الحقائق ان نجاح القيادات في الوصول إلى أهدافها لا يعتمد على خبرتها وكفاءتها وكفاءة التابعين وتوفر الموارد والفرص فحسب، وإنما على اصرارها ومثابرتها Perseverance وقدرتها على التماسك والثبات ومواجهة التحديات والمشكلات والصعاب والأزمات والخسائر المادية والمعنوية وابتعادها عن العناد Stubborn والتسويف procrastination والشك doubt، وهناك قول مأثور قديم يقول "انك لا تستطيع ان تهزم الشخص الذي يرفض الاستسلام".

وتحتاج القيادة إلى إصرار لا يمكن اختراقه impenetrable ليس لتكون قادرة على الاستمرار في الوصول إلى الأهداف فحسب وإنما لتجعل التابعين يكتسبون صفة الاصرار ويثقون بها ويتغلبون على الخوف والشك الذي ينتابهم عندما تمنى المنظمة بالانتكاسات.

ويظهر من دراسة السيرة النبوية للرسول محمد انه تمكن من خلال الصبر والاصرار من تبليغ الرسالة التي كلفه الله تعالى بها وأداء الأمانة، ونصح الأمة، ولم يسلم نفسه للحزن والغم والهم، ولم ينتابه اليأس والقنوط رغم كثرة قريش وقلة عديد أتباعه، وكان يؤمن ان القوة لا تقاس بالكثرة المحسوبة على أساس المقاييس الكمية، إنما تقاس بقوة الايمان والاصرار والاستعداد للتضحية(32).

فوائد الاصرار والمثابرة

تحقق القيادة من خلال الاصرار والمثابرة الفوائد الاتية (33):

- تكون مفعمة بالامل والقدرة على رؤية الاحلام وكأنها حقيقة، وتتحفز للاستمرار في مسيرها نحو تحقيق الأهداف التي تسعى إليها بكفاءة، وتستشعر حلاوة النجاحات والانتصارات، وتدفع عنها شماتة الاعداء والمنافسين بعد مرارة الازمات والانتكاسات.
- تستشعر أهمية نفسها وقدرتها على تقرير مصيرها ومصير المنظمة التي تتولى قيادتها.
- يتطلع التابعون نفسيا إلى القيادة في اوقات الخطر ويتخذون منها انموذجا لهم في المجاهدة والسيطرة على الانفعالات وتحقيق التميز.

- يتعزز احترام التابعين لها وثقتهم بها، اذ تؤكد الحقائق بان معظم الأفـراد ان لم يكن جميعهم يرفضون العمـل مـع القيـادة الانهزاميـة quitter او التي تتراجع او تتردد waver او تصـاب بالاحبـاط عنـد بدايـة المشـكلات والتحديات والمعيقات والخسائر.
- يتوقــف الاعــداء والمنافســون عن مناصــبتها العــداء او عن منعهــا من مواصلة مسيرتها.
- تتمكن من النهوض rebound من انتكاساتها ومواصلة مسيرتها.

متطلبات الاصرار والمثابرة

- تؤمن القيادة بقدرتها على تحقيق النجاح وقلب موازين القـوى لصـالحها مهما طال عليها الامـد ومهمـا كـانت المعيقـات والتحـديات والمشـكلات التي تواجهها.
- تقـدم القيـادة على خـوض التجـارب واكتشـاف فـرص لتحقيـق النجـاح، والنظر إلى كل فرصة بانها منحة تساعدها على التقدم.
- تقدم تضحيات او تجري بعض التعديلات على بعض الأهداف.
- تفتخر القيادة بجميع انجازاتها، وتعد كل خطوة وكل تحرك نحو الأهــداف لحظة انتصار تشعرها بانهـا أصـبحت على اعتـاب النجـاح فتحتفي بـذلك وتهنيء نفســها وتجعلــه حــافزا للاســتمرار في مواصــلة مســيرتها نحــو الأهداف.
- تتبنى ثقافة تـرفض الاستسـلام وتـدرب نفسـها على الاصـرار وتلغي من تفكيرها انها ربما تهـزم مهمـا كـانت المعيقـات والتحـديات والانتكاسـات التي تواجهها حتى لو اوحى إليها الاصـدقاء او دفعهـا الاعـداء للتخلي عن مواصــلة مســيرتها نحــو الأهــداف، وتتجاهــل جميــع محــاولات الآخــرين للاستهزاء بها وبقدراتها.
- تحيط نفسها بأشخاص استطاعوا تحويل احلامهم إلى حقيقة.
- توطن نفسها والتابعين على الصبر الايجابي والعمـل بجـد لتخطي جميـع الصعوبات، وتصبر صبرا جميلا عملا بقوله تعالى "وَاصْبِرْ عَلَى مَـا أَصَـابَكَ إِنَّ ذَلِكَ مِنْ عَزْمِ الْأُمُور"[34]، ويظهـر من هـذه الآيـة أن الصـبر من عـزم الأمور، ولذلك بين الله للرسـول محمـد في العديـد من الآيـات صـبر الأنبياء والرسل الـذين سـبقوه لكي لا يحـزن ولا يضـيق صـدره من ظلم قريش له وهو يبلغ رسالة الإسلام لهم، ولكي يستمر في مواصلة العمل المطلوب لتحقيق أهـداف تلـك الرسـالة، وتحمـل المشـكلات والعقبـات التي تواجهه في سبيل ذلك.
- تكظم حزنهـا وتخفي مـا ينتابهـا من قلـق وخـوف، وتعـد العـدة اللازمـة لمواجهة جميع المشقات والتحديات والمنافسة ونقص الموارد والازمات والانتكاسات والمنافسين واذى الاعداء، وزمن الاستضـعاف وبطء تحقـق

الأهـداف، وقلـة المناصـرين، وتمـرد التـابعين، او عنـادهم وإعراضـهم او التواء نفوس بعضهم.

- تغرس في نفوس التابعين الأمل بـالتفوق، وتنمي قـدرتهم على مواجهـة المشكلات والتحديات وتمنع تسلل الخوف والفزع والشك إلى نفوسهم.
- تتأسـى بأهـل المصـائب والقيـادات الـتي ابتليت بالعديـد من المشـكلات والتحديات والانتكاسات ولكنها اصرت على الوصول إلى أهدافها، ويخــبر

نماذج من الاصرار

النموذج الاول: اصرار ونستن تشرشل

تـولى ونسـتن تشرشل رئاسـة وزراء المملكـة المتحـدة من العـام 1940 وحتى العام 1945. ومن عام 1951 إلى عـام 1955، وقـد سـبق ان هزم في جميع الانتخابـات الـتي خاضـها ولكنـه اصـر على الـدخول في الانتخابات حتى فاز أخيرا وأصـبح رئيسـا للـوزراء في إنجلـترا وعُمـره 62 سنة، وهو يقول: لا تيأس – أبدا أبدا، لا تيأس من إعـادة المحاولـة للنجـاح في أي شيء صغيرا أم كبيرا، عظيم الشأن أو قليله.

النوذج الثاني: اصرار توماس اديسون



استمر توماس ادسن في مواصـلة عملـه لاخـتراع مصـباح كهربـائي، ولم يستسـلم حـتى أضـاء العـالم بمصـباحه رغم انـه اخفـق في 1000 محاولة، وقد رد على الصحفي الذي قال لـه لمـاذا لا تعـترف انـك اخفقت وان اختراعك لم يرَ النور أبداً الا بعد كـل تلـك المحـاولات "أنـا لم أفشـل أبداً وقد اكتشفت ان جميع تلك المحاولات قد اسهمت في تطوير خبراتي

القرآن الكـريم الرسـول محمدا ﷺ عن المصـائب الـتي واجهت الرسـل والانبياء الذين سبقوه لكي يوطنه على ذلك، فمثلا يخـبره ان نوحـا عليـه السلام لبث مع قومه ألف سنة إلا خمسـين عامـا يـدعوهم إلى اللـه ليلا ونهارا، وسرا وجهارا وما زادهم ذلـك إلا فـرارا عن الحـق وإعراضـا عنـه وتكذيبا له، وما آمن معه منهم إلا قليل، ورغم ذلك لم يجزع وكـان يثـابر باصرار وتفاؤل كما يظهر في قوله تعالى "وَلَقَدْ أَرْسَـلْنَا نُوحًـا إلى قَوْمِـهِ فَلَبِثَ فِيهِمْ أَلْفَ سَنَةٍ إِلَّا خَمْسِينَ عَامًا"[35].

- تدرك أن الجزع لا يرد عنها المصائب والمشـكلات وإنمـا يضـاعف حزنهـا واحباطهـا، ويشـمت بهـا اعـداءها ومنافسـيها، ويبعـد عنهـا التـابعين لهـا والمقربين منها.
- تعمل على وفق قاعدة ان غضب الآخرين يتآكل عندما لا يواجه بغضب.

تمحيص اصرار القيادة ومثابرتها

تتباين القيادات من حيث قدرتها على الاصرار، فمنها من تستسلم وتتخلى عن مواصلة مسيرتها نحو أهدافها حالما تواجهها معيقات حتى لو كانت بسيطة وبالامكان التغلب عليها بسهولة، وهذا النوع من القيادات لا يصلح ان يستمر في موقع القيادة، وهناك قيادات تتميز بقدرتها على المجاهدة والاصرار والمثابرة ورفض التخلي عن مواصلة مسيرتها نحو أهدافها مهما كانت المعيقات والصعوبات التي تواجهها، وتعد كل عقبة تمنعها من الوصول إلى أهدافها فرصة تزيدها حكمة وتطور امكاناتها في المجالات التي تصل بها إلى أهدافها المنشودة، وهذه المجموعة تجعل التابعين يشعرون بانها جديرة بموقع القيادة وقادرة على تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم.

حالات يختبر فيها اصرار القيادة

ينبغي ان لا يكون اصرار القيادة عبارة عن كلام تردده او موعظة تسمعها للتابعين، وإنما مواقف تؤكد فيها صلابة إرادتها وقوة تحملها في الميادين المختلفة، ولا سيما في الحالات الاتية:

- هجمات الاعداء والمنافسين، وتكذيبهم لها واستهزائهم بها ومقاطعتها ومحاربتها وإلحاق الاذى (المادي والمعنوي والنفسي) بها لحملها على التخلي عن رسالتها او التنازل عن مبادئها، وقد اخبر الله تعالى الرسول محمدا بان الرسل الذي سبقوه نالوا نصيبا كبيرا من الاذى من اقوامهم في قوله تعالى "وَلَقَدْ كُذِّبَتْ رُسُلٌ مِنْ قَبْلِكَ فَصَبَرُوا عَلَى مَا كُذِّبُوا حَتّى أَتَاهُمْ نَصْرُنَا وَلَا مُبَدِّلَ لِكَلِمَاتِ اللهِ"[36].
- تغير الظروف وموازين القوى لغير صالحها.
- خيانة بعض التابعين لها او تمردهم عليها، او كثرة مطالبهم، او تدني انتاجيتهم.
- نقص الموارد والامكانات والدعم.
- تزايد المحن والشدائد والانتكاسات والإخفاقات.

مبدأ المرونة

يقصد بالمرونةresilience اصطلاحا قابلية التغير، او القدرة على التراجع عن القرارات التي لا تحقق الأهداف المطلوبة او لا يمكن تنفيذها او يترتب عن تنفيذها مشكلات او تكون لها أضرار او انعكاسات سلبية.

وتعد المرونة الاكسير الذي يمكن القيادة من مواجهة التغيرات والمشكلات والتحديات، وقبول الاراء ووجهات النظر المخالفة لها، وتمكنها من اقتناص الفرص والتعاطي مع التغيرات والمشكلات والتحديات والمواقف العصيبة وغير المتوقعة بكفاءة، وتتخذ الخطوات اللازمة للتكيف مع التغيرات التي تطرأ على البيئة المنظمة (الداخلية والخارجية)، وتشبة مرونة القيادة

جهاز التعشيق gear في واسطة النقل الذي يمكن السائق من تغيير السرعة حسب معطيات الطريق وشدة الزحام او الظروف الجوية.

وقد أكد الرسول الكريم محمد ﷺ ضرورة تطبيق المرونة في أحاديث عديدة منها قوله "إذا أمرتكم بشيء فأتوا منه ما استطعتم"، وقوله "رحم الله أمرؤا سهلا إذا باع وسهلا إذا اشترى وسهلا إذا اقتضى".

وتؤكد الدراسات المعاصرة ان المنظمات التي حققت نجاحات كبيرة كانت القيادات فيها تتميز بمرونة عالية وتقبل التغيير وتستبقه بدلاً من انكار ضرورته، وتغير أساليبها بحسب معطيات الظروف والمتغيرات والتحديات والفرص والمشكلات، وتشجع الابداع والابتكار [37].

وقد سئل دوق ويلينغتون Duke of Wellington كيف تمكنت من التغلب على نابليون فاجاب "ان خطة نابليون Napoleon كانت مصنوعة من سلك wire (غير قابل للتغيير) اما خطتي فكانت مصنوعة من وتر string (قابل للتغيير بسهولة) مشيرا إلى أهمية المرونة في تمكينه من تحقيق الانتصار والنجاح في معركته على نابليون [38].

مبررات مرونة القيادة

- تفرض التطورات التي تشهدها المنظمات والمجتمعات في جميع المجالات (الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والعلمية والتقنية وغيرها) على القيادة اعتماد المرونة في تعاطيها مع المواقف المختلفة، ولا سيما في الاوقات التي تحدث فيها تغيرات كبيرة.
- يوجب اختلال سلم أولويات الأفراد وتزايد المنافسة والتحديات والمشكلات المعقدة والمشكلات والمفاجآت غير المتوقعة وتناقص الموارد، والعولمة ان تعد القيادة الناجحة المرونة خيارا استراتيجيا لها.

مديات مرونة القيادة

ينبغي ان تطبق القيادة المرونة بحذر شديد وضمن حدود معينة تقررها طبيعة المواقف والاشخاص الذين تتعاطى معهم لكي تحقق موازنة بين المبدئية والمرونة فكلاهما ضروريان لتنفيذ الاعمال، وان تجعل مرونتها تشبه مرونة العمود الفقري عند الانسان فهو يجب ان يكون قاسيا وصلبا في بعض الحالات لكي يتمكن الانسان من الوقوف او المشي في وضع مستقيم، ويكون فضفاضا في الحالات الأخرى ليتمكن من الانحناء، ولذلك قيل قديما "لا تكن لينا فتعصر ولا صلبا فتكسر".

اوجه مرونة القيادة

لا يمكن الاحاطة بجميع اوجه مرونة القيادة، وفيما يأتي بعض منها:

- طرح عدة خيارات وبدائل وحلول ميسرة او تقديم تنازلات في ضوء معطيات المواقف التي تواجهها.

- التراجع عن بعض القرارات او تأجيل تنفيذها عندما لا تؤدي إلى الأهداف او عندما تكتشف ان المعلومات التي اعتمدت عليها غير صحيحة، ويقول الرسول محمد "من حلـف على يمين فـرأى غيرهـا خـيراً منهـا فليـأت الذي هو خير وليكفر عن يمينه"، رواه مسلم، او عندما تشـعر ان لا احـد يفهمها او يكـترث بهـا كمـا يقـول الشـاعر ر. نـوكرجي في قصـيدته عن المدرسة[39].
- تغيير أساليب العمل وتقنياتـه او التوقـف عنـه عنـدما لا يحقـق الأهـداف المطلوبة او لا يمكن تنفيذه او يسبب تنفيـذه مشـكلات وأضـرارا (ماديـة ومعنوية) كبيرة.
- تجعـل الخطـط والأهـداف وأسـاليب التواصـل مـع الآخـرين مرنـة بحيث يمكن اجراء تعديلات عليها حسب المقتضيات.
- التعامل مع انتقادات الآخرين واعتراضاتهم ومقترحاتهم بمرونة.
- الاسـتفادة من الأفكارالجديـدة والظـروف والمسـتجدات في معالجـة الانحرافات التي تكون لها تأثيرات واضحة على فاعليتها وكفاءتها.

فوائد مرونة القيادة

- تمكن القيادة والمنظمـة من الاسـتمرار وتحقيـق النجاحـات وتجعلهـا عصـية على الفشـل والهزيمـة وصـامدة بوجـه اعنـف التغـيرات واخطرها، ولعـل محـاولات أديسـون الـتي مكنتـه من إنـارة المصـباح الكهربائي خير دليل على أهمية المرونة، فقد كان يتمتع بمرونة عالية في التفكير ويتخلى عن كل طريقة يستخدمها عندما يجد أنها لا تمكنه من الوصول إلى هدفه، ويجرب طريقة اخرى حتى تمكن من تحقيـق هدفه[40].
- تساعد القيادة على التأقلم مع كافـة المعطيـات والاسـتفادة من كـل الظروف وتغيير طرق تعاطيهـا مـع المواقـف، وتوجـد حلـولا جديـدة، وتعـدل خططهـا وقراراتهـا وأهـدافها وأفكارهـا وأسـاليبها وسـلوكها، وتجعلها في حركة دائبة تلبي طبيعة المواقف والتحديات.
- تجعـل منافسـي القيـادة غـير قـادرين على توقـع خططهـا وأهـدافها واعمالها وأساليبها في العمل، ويقول نابليون ان القيادة تتطلب دائما التعديل والتوافق بـالوقت المناسـب ولا يتحقـق لهـا ذلـك مـا لم تكن مرنة وتتراجع او تعيد تنظيم صفوفها واصطفافاتها كلمـا تطلب الامـر ذلك.
- تمكن القيادة من التعافي من الانتكاسات والخسائر واستعادة توازنها بسرعة.

متطلبات مرونة القيادة

تتطلب المرونة ما يأتي:

- قبول الاختلاف والتعددية.
- طرح بدائل متعددة بدلا من خيار واحد.
- إجراء التعديلات الضرورية على الخطط والأهداف والقرارات والعلاقـات وأساليب العمل.
- التراجع عن القرارات التي لا تحقق النجاح المطلوب.
- توفير المناخ المناسب للآخـرين للتعبـير عن آرائهم وإبـداء اعتراضـاتهم، ووضع اعتراضاتهم في حجمهـا الطـبيعي، ودراسـتها بموضـوعية والنظـر إليهـا وكأنهـا محفـزات للتفكـير والبحث عن بـدائل تسـهم في تحقيـق الأهداف.
- استعداد القيادة لتغيير أفكارهـا وقناعاتهـا وخططهـا وقراراتهـا واعمالهـا وأساليبها عندما يتوفر لها ما هو خير منها، وكان الإمام أبو حنيفـة، يقـول عما يقدمه من اجتهاد "هذا ما لدينا، فـإن جاءنـا أحـد بأفضـل منـه أخـذنا به".
- معالجة المشكلات ومواجهة التحديات ضمن إطار قيم اخلاقية بعيدة كليا عن الانتهازية والمساومة على المبادئ والقيم الأخلاقية.
- قبول الصواب أينما وجـد بصـرف النظـر عن مصـدره حـتى لـو كـان من الاعداء [41].
- تجعل مساحة مرونتها تتناسب مع الحالات والمواقـف فلا تجعلهـا ضـيقة فتبدو وكأنها غير مرنة، ولا تتوسع فيها كثيرا فتبدو وكأنها لا موقف لهـا او ضعيفة.
- لا تسمح للآخرين باستغلال مرونتها لصالحهم.
- تكون فوائد المرونة اكثر من أضرارها[42].

نماذج من مرونة الرسول محمد صلى الله عليه وسلم

النموذج الاول: كان سهيل بن عمرو ممثل قريش في مفاوضات صلح الحديبية، يحاول بكل ما استطاع أن يجعل تلك المفاوضات معقدة في جميع مراحلها من خلال إصراره على الشكليات التي لا قيمة لها، ولا سيما في مرحلة كتابة عقد الصلح، فقد رفض أن يكتب في مقدمة العقد "بسم الله الرحمن الرحيم" وطلب أن يكتب بدلا عنها "باسمك اللهم" فوافق الرسول على ذلك رغم معارضة أصحابه.

النوذج الثاني: رفض ممثل قريش رفضا قاطعا العبارة الآتية التي كتبها الإمام علي في عقد صلح الحديبية: "هذا ما صالح عليه محمد رسول الله سهيل بن عمرو"، قائلا "والله لو كنا نعلم انك رسول الله ما صددناك عن البيت الحرام ولا قاتلناك"، وطلب كتابة العبارة الآتية بدلا عنها: "هذا ما صالح عليه محمد بن عبد الله سهيلا بن عمرو"، فرد عليه الرسول "والله إني رسول الله وإن كذبتموني"، ولذلك طلب الرسول

مبدأ الباب المفتوح

يقضي هذا المبدأ ان تسمح القيادة للآخرين ولا سيما التابعين بالاتصال بها مباشرة عبر جميع وسائل الاتصال المتاحة، وطرح أفكارهم وملاحظاتهم وانتقاداتهم ومشكلاتهم، واجراء المناقشات والحوارات الصريحة معها حول جميع الموضوعات التي لها علاقة بالعمل والمنظمة وأهدافها بحرية تامة دون خوف او وجل.

ويتطلب تطبيق هذا المبدأ ازالة جميع الحواجز التي تعترض الاتصالات والتواصل بين القيادة والآخرين[43].

فوائد مبدأ الباب المفتوح

- ردم الهوة بين القيادة والتابعين وتنمية العلاقات بينهم.
- رفع مستوى ولاء التابعين ومعنوياتهم وتجويد ادائهم وسلوكهم.
- تمكين القيادة من معرفة معاناة التابعين وتظلماتهم واحتياجاتهم وارائهم وانتقاداتهم ووضع المعالجات لها بكفاءة وخلال وقت قصير، ويسهم في الحد من تفاقم المشكلات.
- تشجيع الآخرين ولا سيما التابعين على تزويد القيادة بمعلومات تساعد على تطوير عمليات التخطيط وصنع القرارات واداء الاعمال وتصحيح الانحرافات.
- منح القيادة فرصة تعرّف مدى كفاءة خططها وقراراتها وسلوكها.

- يقضي إلى حد كبير على المحسوبيات والرشوة وغيرها من اوجه الفساد المالي والاداري.
- يسـهم في الارتقـاء بفاعليـة الرقابـة وأكتشـاف نقـاط الضـعف والخلـل ومعالجتها.

متطلبات الباب المفتوح

- تطبق القيادة هذا المبدأ عمليا وليس شكليا.
- تجعل القيادة عقلها وقلبها مفتوحين للجميع وتشجعهم على الاتصال مباشرة بها وتصغي إليهم باهتمام، وتستقبل ملاحظاتهم وشكاواهم وأفكارهم برحابة، وتأخذ بالمفيد منها، وتكافيء أصحاب الملاحظات المفيدة.
- تكون الملاحظات والمعلومات التي يقدمها التابعون للقيادة دقيقة وواضحة ومختصرة وفي الاوقات المناسبة، وتستهدف تطوير العمل ومعالجة المشكلات.
- تلزم القيادة التابعين بطرح مشكلاتهم على المشرفين المباشرين قبل طرحها عليها.
- تتولى القيادة معالجة المشكلات التي يطرحها التابعون عليها بالتشاور مع المشرفين المباشرين لكي تعزز دورهم أمام التابعين وفي ذات الوقت تمنع حدوث اي خلل وظيفي في التنظيم وفي سلسلة الاوامر بين المشرفين المباشرين والتابعين.
- تطوير مهارات القيادات الوسطى في معالجة المشكلات والاستفادة من ملاحظات التابعين، وكذلك تطوير قدرة التابعين على التعامل مع المواقف ومواجهة التحديات ومعالجة المشكلات.
- لا تتخذ القيادة العليا من هذا المبدأ سبيلا للظهور بمظهر حسن أمام التابعين على حساب القيادات في المستوى المتوسط.
- لا يستغل التابعون هذه السياسة لصالحهم او في التزلف للقيادة او نقل معلومات غير صحيحة لها بقصد الوشاية بالآخرين.
- تتأكد القيادة من صحة المعلومات الواردة إليها.

مبدأ صناعة الأصدقاء

لا يجيد فن صناعة الأصدقاء إلا القادة العقلاء الحكماء الذين يعملون على هدى رسالة انسانية ولا يرغبون السير إلى الهاوية بمحض ارادتهم كمن يحفر قبره بيديه، ويتمثلون قوله تعالى "ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ"[44]، ويرفضون إقناع أنفسهم بانهم ليس بحاجة إلى الآخرين او انهم بامكانهم القضاء على أعدائهم بسهولة.

فوائد صناعة الأصدقاء

يقف الاصدقاء إلى جانب القيادة ويدعمونها في اوقات الحرج والضيق والتوتر وعندما تواجهها مشكلات وتحديات، ويمدونها بمعلومات وبيانات ومستلزمات مفيدة لاداء اعمالها بكفاءة، ويبصرونها بالفرص التي تسهم في

تحقيق أهدافها، ويشجعونها على الاقدام عندما تتردد ويخففون من حزنها وقت الحاجة.

متطلبات صناعة الاصدقاء

- تعد القيـادة كـل من بينهـا وبينـه عـداوة وكأنه ولي حميم بهـدف حفـزه للتجرّد من عداوته وكـفّ شـرّه عنها، وربمـا تتوصـل إلى حـدّ جلب ولـو بعض الخير منه، شريطة ان لا يكون ذلك على حساب مبادئها، وقد قال عبد الرحمن الداخل الملقب بصـقر قـريش ابـان حكم الانـدلس لجنـده وهم يلاحقون اعداءهم "لا تتّبعوهم، اتركوهم، لا تستأصلوا شـأفة أعـداء ترجون صداقتهم، واستبقوهم لأشد عداوة منهم"[45].
- التأكد من كل المعلومات الـتي تـرد إليهـا عن الآخـرين ولا سـيما الـذين يمكن توقع العداوة منهم، وتتعاطى معها بعقلانية شديدة بعيـدا عن ردود الافعال والانفعالات والعواطف، عملا بقوله "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِنْ جَاءَكُمْ فَاسِـقٌ بِنَبَـإٍ فَتَبَيَّنُـوا أَنْ تُصِـيبُوا قَوْمًـا بِجَهَالَـةٍ فَتُصْـبِحُوا عَلَىٰ مَـا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ"[46].
- المبادرة لمدّ يد العون للآخرين لإثبات حسن النية ورغبـة التعـاون معهم، بما فيهم الاعداء والمنافسين والمعارضين عملا بقولـه تعـالى "وَإِنْ أَحَـدٌ مِّنَ الْمُشْرِكِينَ اسْتَجَارَكَ فَـأَجِرْهُ"، وتحسـن إلى الآخـرين والاهتمـام بهم انفاذا لقوله تعالى "وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللـهُ إِلَيْـكَ"[47]، ويقـول الرسـول محمد "أحسن إلى الناس يحسن اللـه إليك"، وقـال ايضـا "ولا تحقـرن من المعـروف شـيئا، ولـو أن تلقى أخـاك بوجـه طلـق"، ويقـول كـاتب المقالات الامـيركي رالـف والـدو أمرسـون: "الطريقـة الوحيـدة لحيـازة صديق هي ان تكون صديقا له"، وتتمثل قـول الشـاعر الانكلـيزي جـورج باي في تعاملها مع الآخرين: "مقاسمة الفرح شرط لنيلـه"، وتـؤمن بـان السعادة واستقطاب الآخرين في العطاء اكثر منها في الأخذ كمـا يقـول احدهم:

"أحسن إلى الناس تستعبد قلوبهم لطالما
استعبد الإنسانَ إحسانُ".

- التعامل مع الآخـرين على اسـاس الفـوز للجميـع، واحـترامهم والاهتمـام بهم، وتعظيم ايجابيــاتهم والاشــادة بها وتوظيــف دبلوماســية الاطــراء وتوسيع دائرة المشتركات معهم وتأسيس علاقات انسـانية طيبـة معهم، وتقديم العون والمساعدة والنصح والمشـورة لهم حـتى لـو كـانوا اعـداء ومنافسين عملا بقوله تعالى "وَإِنْ أَحَدٌ مِنَ الْمُشْرِكِينَ اسْـتَجَارَكَ فَـأَجِرْهُ حَتَّىٰ يَسْمَعَ كَلَامَ اللَّهِ ثُمَّ أَبْلِغْهُ مَأْمَنَهُ ذَٰلِكَ بِأَنَّهُمْ قَوْمٌ لَا يَعْلَمُونَ"[48].
- اعتماد الحوار الصـريح مـع الآخـرين والاصـغاء لهم باهتمـام ومخـاطبتهم بكلمـات طيبـة واحـترام، والابتعـاد عن احـراجهم وعمـا ينفـرهم منهـا، وتتعـاون معهم على وفــق مبـادئ متفــق عليهـا معهم وتلــتزم بتنفيـذ

التعهدات معهم، وايجاد معالجات للمشكلات والازمات التي تحـدث بينهـا وبينهم، وتتغاضـى عن هفـواتهم وسـلبياتهم وزلاتهم واخطائهم غـير المقصـودة، وتقبـل اعتـذارهم عن الأخطـاء، ويخـبر القـرآن الكـريم ان يوسـف قَبِـل اعتـذار اخوتـه عنـدما اعـترفوا بـانهم اخطـأوا في حقـه، ويتجلى هذا في قوله تعالى "قَـالَ لا تَثْـرِيبَ عَلَيْكُمُ الْيَـوْمَ يَغْفِـرُ اللَّهُ لَكُمْ وَهُوَ أَرْحَمُ الرَّاحِمِينَ"[49]، ولم يقبل اعتذارهم فحسب وإنما اسـتغفر لهم الله، ويظهر هذا في قوله تعالى "قَـالَ سَـوْفَ أَسْـتَغْفِرُ لَكُمْ رَبِّي إِنَّهُ هُـوَ الْغَفُـورُ الـرَّحِيمُ"، وان لا تضـيق عليهم، ولا تتهمهم بمـا ليس فيهم، ولا تسيء الظن بهم، ولا ترغمهم على التخلي عن ارائهم واهتماماتهم حـتى في حالـة الاختلاف معهم، وتبتعـد عن الجـدل والانانيـة والاثـرة والعنـاد والتعنت والتعصـب والغـرور والمكـابرة، وادانـة الآخـرين دون حـق، ولا تفسـر تقـديم التنـازلات الـتي تسـهم في حـل الخلافـات معهم على أنـه ضعف او فشل او استسلام[50].

- منح الآخرين حقوقهم مهما تناهت بالصغر.
- لا تلقي تبعات الفشل على الآخرين.
- قبـول التعدديـة والاختلاف، وتوقـع رفض الآخـرين لمـا يطرحـه عليهم، والتعامل مـع رفضـهم بإيجابيـة واحـترام والاسـتفادة منـه في تحديـد مـا يتعين عليها فعله من اجل الحد من رفضهم لما يطرح عليهم.
- الإعراض عن المخـالفين دون أي ان يصـاحب ذلـك الاعـراض احتقـار او ازدراء لهم، واعتماد سياسة الصفح الجميـل kindly forgiveness الـذي يكون بلا عتاب ولا أذى، وقد وجه الله تعالى نبيه الكريم محمد بالصـفح الجميل في قوله "وَمَا خَلَقْنَا السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ وَمَا بَيْنَهُمَا إِلَّا بِالْحَقِّ وَإِنَّ السَّاعَةَ لَآتِيَةٌ فَاصْفَحِ الصَّفْحَ الْجَمِيلَ"[51]، وقوله تعالى "جَزَاء سَيِّئَةٍ سَيِّئَةٌ مِّثْلُهَا فَمَنْ عَفَا وَأَصْلَحَ فَأَجْرُهُ عَلَى اللَّهِ إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الظَّالِمِينَ"[52]، ويقول الرسول محمد "ما نقصت صدقة من مال، وما زاد اللـه عبـداً بعفـو إلا عزاً، وما تواضع أحد لله إلا رفعه الله"، ولذلك صفح الرسول محمد عن قريش رغم اساءتهم له عندما قال لهم "اذهبوا فـانتم الطلقـاء"، ويقـول الإمام علي بهذا الصدد "عظموا أنفسكم بالتغاضي"[53].
- تقبل الآخرين كما هم عليه ولا تفرض عليهم تغيير أهدافهم وسـلوكاتهم، وتبدأ بتغيير نفسها أولا (تغيير أهـدافها وسـلوكاتها وأسـاليبها في التعامـل مع الآخرين).
- لا تمنح الأولوية لمصالحها.
- الثبات على المبادئ والابتعاد عن الانتهازية لتطمئن نفوس الآخرين لها.
- الايمان بان عملية كسب صـداقة الآخـرين ليسـت سـهلة وإنمـا تسـتغرق وقتا ربما يكون طويلا في بعض الحـالات ويتطلب منهـا الصـبر والاصـرار والمثابرة.
- ان تقبل القيادة الآخـرين في بدايـة تعاملهـا معهم كمـا هم لكيلا يرفضـوا التعامل معها.

مبدأ المناورة The Principle of Maneuver

يشير هذا المبدأ في المنظمات العسكرية إلى قدرة القيادة على التحرك بطريقة تمكنها من الالتفاف على العدو ومهاجمته في المواقع التي يكون فيهــا اكثرعرضة للاندحار، وتلعب سرعة التحرك دورا حاسما في تحقيق الانتصارات، اما في المنظمات الاقتصادية فان مبدأ المناورة يشير إلى القدرة على الابــداع والمرونة في ايجاد معالجات للمشكلات ومواجهة التحــديات وتوظيــف الفــرص ومفاجـأة الآخــرين باعمـال خـارج نطـاق توقعـاتهم، وتوظيـف أسـاليب اســرع وافضل وارخص واسهل في الانتاج والتوزيع[54].

متطلبات مبدأ المناورة

- القدرة على الابداع والابتكار وطرح أفكار وبدائل خارج مألوفات الآخرين.
- اعـداد الخطـط واتخـاذ القـرارات في ضـوء دراسـة موضـوعية شـديدة للمعلومات التي تكشف حقيقة الاوضاع الراهنة والمستقبلية.
- معرفـة أسـاليب الاعـداء والمنافسـين واسـتراتيجياتهم ومهـاجمتهم في المواقع او المجالات التي تلحق بهم أضرارا فادحة.
- مرونة في الخطط والأهداف وأساليب العمل وتقنياته.
- سرعة في تحريك الموارد بالاتجاهات التي تحقق الأهداف.

مبدأ كسب ثقة الآخرين

تعرف الثقة trust بأنها نشاط ذهني يمكن الفرد من توقع نتائج الأحـداث التي تترتب عن أقـوال الآخـرين وأفعـالهم، ويتوقـف عليهـا اسـتعداده للتعـاون معهم وقبول أفكارهم وتبادل الأسرار معهم، ولا بد ان تدرك القيادة بان كسـب ثقـة الآخـرين عمليـة ليسـت سـهلة وقـد تسـتغرق وقتـا طـويلا في الكثـير من الحالات، وانها يمكن ان تفقد ثقتهم بها بسهولة، ولـذلك عليهـا ان تحـرص على كسب ثقة الآخرين وتحافظ عليها بجميع الأساليب المشروعة.

فوائد كسب ثقة الآخرين

تحقق القيادة الفوائد الاتية من كسب ثقة الآخرين [55]:

- يشعر الجميع بالأمان في علاقـاتهم معهم، ويصـبح التفاعـل بينهـا وبينهم اكثر سلاسة، ويتم القضاء على أجواء الشك والريبـة في المنظمـة، وقـد اثبت الاستاذ سـايمون فرايـزرSimon Fraser ان اداء التـابعين الـذين يثقون بالقيادة وإنجازاتهم يكون افضـل، وتكـون المشـكلات بينهـا وبينهم معدومـة او في ادنى مسـتوى ممكن، كمـا تنخفض رغبتهم في الانتقـال إلى منظمـات اخـرى إلى ادنى مسـتوى، وتنخفض كلفـة اداء الاعمـال،

وترتفع مستويات التعاون والـولاء المتبـادل بينهـا وبينهم ويتحفـزون لفتح عقولهم وقلوبهم لاستقبال تعليماتها وتوجيهاتها برحابة صدر، ولا يخشون عرض مشكلاتهم ومقترحاتهم عليها.

- تزيد من قدرة التابعين على توقع خطط القيادة وقراراتها في المستقبل [56].
- تحفـز التـابعين للتركـيز على الاعمـال الـتي تضـمن اسـتمرار المنظمـة وتطورها، وتوظيف جميع الطاقات في الابداع وتحقيـق منجـزات مفيـدة لبقاء المنظمة وتطورها، بدلا من توظيفهـا لحمايـة أنفسـهم من بعضـهم البعض.
- يرتفع تقدير القيادة لذاتها وتصبح أكثر سـعادة عنـدما تشـعر ان الآخـرين يثقون بها، وتتحفز لتطـوير معلوماتهـا وخبراتهـا في المجـالات المتعلقـة بعملها.

متطلبات كسب ثقة الآخرين

ينبغي ان تدرك القيادة ان نيل ثقة الآخرين لا يتحقق إلا عبر عمــل دؤوب تؤكــد فيــه لهم اســتقامتها ونزاهتها واحترامهــا لــذاتها، وصــدقيتها ووضــوحها وشفافيتها وواقعيتها، والتزامها بتعهداتها ازاءهم، وان افعالهـا وقراراتهـا لا تثـير ريبتهم وحفيظتهم، وتعترف باخطائها وتحمل مسؤوليتها، وانها تمتلك معلومـات وخـبرات لا يمتلكونهـا، وتظهـر لهم احترامهـا واهتمامهـا بأهـدافهم وظـروفهم ومشكلاتهم، وتلتزم بالرد المباشر على اسئلتهم، وتحسن الظن بهم، ولا ســيما الذين لا يعهد منهم السوء، ويؤكد الرسول محمـد ﷺ ضـرورة الابتعـاد عن الظن السيئ في قوله "إياكم وسوء الظن فان سوء الظن أكذب الحديث".

مبدأ الاستخبارات The Principle of Intelligence

تعمل جميع القيادات في المرحلة المعاصـرة وسـط بيئـة فيهـا العديـد من المنافسين والمعارضين والمؤيدين، وقـد اضـحى نجاحهـا يعتمـد إلى حـد كبـير علـى معلومات استخباراتية دقيقة وموضوعية وواضحة عنهم توضح لها أهداف تلك الجهات وخططها وامكاناتها وتكشف عن افعالها وتحركاتهـا وأسـاليبها في التعاطي مع المنظمة في الوقت المناسب وبكلفة مناسبة

ويتطلب تطـبيق مبـدأ الاسـتخباراتية جمـع معلومـات دقيقـة عن منافسـي القيادة ومعارضيها ومؤيـديها، وتحليـل تلـك المعلومـات بدقـة من اجـل اعـداد العدة لمواجهة تأثيرات تلك الجهات بكفاءة.

مبدأ المباغتة The Principle of Surprise

يشير هذا المبدأ إلى قدرة القيادة على مباغتة المنـاوئين والمنافسـين لهـا وزبائنها ومؤيديها بطرح أفكار و/ او أسـاليب او تقنيـات ومنتجـات مفيـدة وغـير

متوقعة واتخاذ قرارات تمهد لها امتلاك زمـام المواقـف الـتي تواجههـا، وتربـك خطـط منافسـيها واعـدائها واعمـالهم، وتضـعف إرادتهم بحيث يفقـدون إلامـل بالتغلب عليها، وتمكنها من التغلب عليهم في مكـان وزمـان غـير متـوقعين في اقصر وقت وبأقل التضحيات.

وقد ازدادت أهمية المباغتة في المرحلـة المعاصـرة الـتي تتمـيز بالتقـدم الصــناعي والتكنولــوجي والتطــور الســريع والمــذهل في المعــدات التقنيــة والإلكترونية، فقد أصبح في الوقت الحاضر بامكان القيادة تغيـير تـوازن القـوى بشكل حاسم لصـالحها وتحقـق انتصـارات أفضـل على المنـاوئين والمنافسـين وخلال وقت قصير.

وتكشف الحقائق ان الانتصارات العظيمة التي حققتها القيادات في جميع القطاعات كانت نتاج تطبيق مبدأ المباغتة، فقد اسـهم تطـبيق هـذا المبـدأ مـع تـوفر العوامـل والمعطيـات الأخـرى المطلوبـة في تمكين القيـادة من تحقيـق أهـدافها بكفـاة عاليـة وباقـل التضـحيات، وجعـل التـابعين يشـعرون باهميتهـا ويثمنون قدراتها ويتحفـزون للمسـاهمة معهـا في تحقيـق انتصـارات ونجاحـات تبهر الآخرين، وكما تؤكد ذلك الامثلة الاتية:

- تمكنت المنظمات العسكرية التي وظفت المباغتة والضربات الاستباقية من تحقيق انتصارات كبيرة فاجأت العدو وافقدته القـدرة على الصـمود والمقاومة وجعلته عاجزا عن اتخاذ قرارات حكيمة ومتوازنة، فق وظـف نــابليون المباغتـــة وتمكن من تحقيـــق النصـــر على اعدائـــه من خلال المفاجأة التعبوية بتظاهره بإنسحاب جناحه الأيمن أمـام ضـغط الحلفـاء ثم شن هجوم مفاجئ في الوسط، كمـا ان اليابـانيين في معركـة بـيرل هــاربر بالمحيــط الهــادي بــاغتوا القــوات الأمريكيــة باتخــاذ عــدد من الإجراءات أهمها اعتماد إجراءات سرية صـارمة في أسـاليب الاتصـالات وحشد القـوات، واختيـار الـوقت المناسـب في تنفيـذ الهجـوم، فقـد تم ضرب القوات الأمريكية التي كـان الأمريكيـون يعتبرونهـا في مـأمن من أي هجوم في يوم العطلة الأسبوعية[57].
- تمكنت المنظمات الانتاجية من تحقيق نجاحات كبيرة من خلال توظيــف مبــدأ المباغتــة، فقــد اســتطاعت شــركة ابــل Apple (شــركة امريكيــة متخصصــة بانتــاج الالكترونيــات وتســويقها) طــرح منتجــات جديــدة غــير متوقعة بـاغتت المنافسـين والمسـتهلكين وتمكنت من تحقيـق نجاحـات مذهلة في تسويق تلك المنتجات.

وجدير ذكره ان الحيوانات اللاحمة سبقت الانســان في توظيــف المباغتــة وأساليب اخرى مكنتها من صيد فرائسها، ومن تلك الحيوانات الحربــاء والحبــار والسرعوفة وغيرهـا فهي لا تقتفي أثـر فريسـتها بـل تبقى في مكانهـا متنكـرة منتظرة قدوم الفريسة، وعندما تتأكد من غفلة فريستها تنقض عليها فتفتك بها

وهناك حيوانات تقتفي اثر فريستها وتباغتها بـالهجوم عليـه ومن امثلتهـا الاسـد والاسماك غيرها.

متطلبات مبدأ المباغتة

- النظر إلى الامور بمنظار مختلف عن الآخرين.
- مراعاة أهمية اقتران المباغتة بالسرية.
- تـوفر المرونـة العاليـة في الخطـط والأهـداف والأسـاليب بحيث يمكن تغييرها حسب متطلبات المواقف.
- انتاج أفكار وطـرق غـير مسـبوقة وتنفيـذها بأسـاليب تسـهم في تحقيـق منجزات كبيرة.
- الشجاعة والمجازفة والهدوء وضبط الاعصاب والسيطرة على المواقف.
- جمع معلومـات دقيقـة وواضـحة تكشـف عن خطـط الآخـرين وأهـدافهم وامكاناتهم وحاجاتهم في الوقت المناسب.
- السرعة في اعداد الخطط البديلة وتنفيذها.
- شن هجـوم attack خـاطف يحقـق الانتصـار، ويقـول نـابليون "لا يمكن الفوز بالمعارك الكبيرة بالدفاع"[58].

مبدأ الاقتصاد The Principle of Economy

يؤكد هذا المبدأ أهميـة ابتعـاد القيـادة عن الاسـراف والتبـذير في توظيـف الموارد المتاحة للمنظمة واعتماد الوسطية بين التبذير والتقتير، وتنفيذ الاعمال باقل تكلفة ممكنة مع المحافظة على نوعيتها، وتوظيف الاموال في المجــالات التي تحقق للمنظمة فوائد (مادية ومعنوية) عملا بقوله تعـالى "وَلَا تَجْعَـلْ يَـدَكَ مَغْلُولَةً إلىٰ عُنُقِكَ وَلَا تَبْسُطْهَا كُلَّ الْبَسْطِ فَتَقْعُدَ مَلُومًا مَحْسُورًا"[59]، وقـد حث الرسول محمد r على الاقتصاد في الموارد المتاحة قائلا "اقتصد في الماء ولـو كنت على نهر جار"(60).

ويتعين على القيـادة ايضـا الاقتصـاد باللغـة عنـدما تتواصـل مـع الآخـرين وتوظف قاعدة خير الكلام ما قل ودل، وهذا يتطلب منها الابتعاد عن التفاصـيل غير المطلوبة، لكيلا تستبيح وقتهم ولا تفقد فرصة الاستفادة من الوقت المتـاح لها، وتتمثل قول الشاعر:

"فاعرض مقالك في سماحة واثق   وانشـــر دليــلك بالبيان مهذبـــا

فاجعل بيان الحق سعيك دائمـــــا   واجعل حسان القول عنه معربا"

مبدأ توخي الحقيقة

يقضي هذا المبدأ ان تؤمن القيادة بامرين هما: انها لا بد ان تعتمد على الحقائق في خططها وقراراتها، وانها لا يمكن ان تمتلك الحقيقة كاملة، ويفرض هذا عليها ان تطلب الحقيقة المُطلقة والخالية من أيّ شكوك والتي تعكس أمرا واقعا، وليست لها بدائل وليست لها مُبررات.

فوائد مبدأ توخي الحقيقة

يحفز هذا المبدأ القيادة للعمل باستمرار على تطوير معلوماتها وخبراتها، وتوسيع علاقاتها مع الآخرين والاصغاء إلى أفكارهم وملاحظاتهم وانتقاداتهم برحابة صدر، والابتعاد عن الكبر والعناد والتعصب والمجادلة لكي تتمكن من الحصول على الحقائق المطلوبة لاعداد الخطط واتخاذ القرارات وتنفيذ الاعمال وتنظيم العلاقات مع الآخرين.

متطلبات مبدأ توخي الحقيقة

- ايمان القيادة ان الحقيقة نسبية ولا احد يمتلكها.
- السعي وراء الحقيقة دائما وعليها ان تأخذ بها اينما وجدتها بصرف النظر عن مصدرها.
- لا تكون القيادة اسيرة الموروثات والمألوفات، ولا تقبل الأفكار والمقولات والفرضيات دون تمحيص او دراية او إعمال التفكير والبحث والتحليل او النقد او التفكيك.
- العمل على تطوير خزينها المعرفي كميا ونوعيا.
- التوسع في تبادل الحقائق مع الآخرين.

الفصل الثامن
مسؤوليات القيادة

يجمع المهتمـون بموضـوع القيـادة على ان على الـذين يـداعبهم طمـوح تبـوؤ موقـع القيـادة ان يـدركوا انهـا عبء ثقيـل ومهمـة شـاقة تتطلب تضـحيات وقـدرة على العطـاء، والوفـاء بمسـؤوليات هائلـة ومعقـدة ومتداخلـة بسبب تأثيراتها وانعكاساتها الواضحة على مستقبل المنظمة والتابعين والجهات التي لها علاقات مباشرة او غير مباشرة بالمنظمة. [1]

وتعتمد مسؤوليات القيادة على رؤيتها ورسالتها وأهدافها وطبيعـة اعمـال المنظمـة وحجمهـا والبيئـة الـتي تعمـل فيهـا، ولـذلك تختلـف مسـؤولياتها في المنظمات العسكرية عن مسؤولياتها في المنظمات الاقتصادية او السياسية او الدينيـة او السياسـية او الاجتماعيـة او الرياضـية وغيرها، كمـا ان مسـؤوليات القيادة في المنظمات الكبيرة تختلـف عن مسـؤوليات القيـادة في المنظمـات الصغيرة، ومسؤوليات القيادة في المجتمعات المتقدمة تختلف عن مسؤوليات القيادة في المجتمعات المتخلفة، وفيما يأتي اهم مسؤوليات القيادة[2]:

تحقيق أهداف المنظمة

تقع على القيـادة مسـؤولية ضـمان اسـتمرار المنظمـة وتطورهـا وحمايـة ممتلكاتها وسمعتها، بصرف النظر عن ضراوة المنافسة والتحديات والمعيقـات ونقص الفرص.

استقطاب التابعين

يتعين على القيادة استقطاب التـابعين يمتلكـون افضـل الكفـاءات والخـبرة والشجاعة والدافعيـة والحمـاس والرغبة للعمـل في المنظمة من اجـل حاضـر المنظمة ومستقبلها من خلال تحقيق أهداف المنظمة في الاسـتمرار والتطـور عن طريق رفـع انتاجيتهـا والارتقـاء بسـمعتها وتقليـل الصـراعات فيهـا (خفض الصراعات بين القيادة وبين التابعين، وبين التابعين أنفسهم)[3].

ويتعين على القيـادة بعـد اسـتقطاب التـابعين ان تتـولى توزيـع الاعمـال عليهم في ضـوء إمكانـاتهم وقـدراتهم وتطلعـاتهم وتـدربهم عليهـا، وتـوجههم وتحفزهم للارتباط بالمنظمة واداء اعمالهم بكفاءة، وتراقب اداءهم وسـلوكهم وتنظم علاقــاتهم معهــا، وتمكنهم من اشــباع حاجــاتهم المشــروعة، ويقــول الرسول محمد ﷺ "سيدُ القومِ خادمهم"، وقد توعد عليه الصلاة والسلام الوالي الذي يُعرِض عن حقوق الناس ويستهين بحاجاتهم بقوله: "ما من أمــام او والٍ يغلق بابه دون ذي الحاجة والخلة والمسكنة إلا أغلق الله أبـواب السـماء دون حاجته وخلته ومسكنته."

وتؤكد الدراسات ان الأساس في صناعة منظمة ناجحة هو "الحصول على الأفراد المناسبين ووضعهم في الاعمال المناسبة، والتخلي عن الأفراد الخطأ"، ويظهر من هذا ان لا يوجد ما هو اكثر أهمية لمستقبل القيادة والمنظمة من البراعة في استقطاب تابعين مناسبين للعمل في المنظمة، ولكن لسوء الحظ هناك القلة القليلة من القيادات مدربة على كيفية استقطاب أفضل التابعين والمحافظة على استمرارهم معها، اذ لا زالت هذه العملية تنفذ على اساس الحدس intuition وليس على وفق اسس علمية، ولا سيما في منظمات المجتمعات المتنامية، فكانت النتيجة ان تلك المنظمات تستقطب تابعين لا يلبون طموحات القيادة وغير مفعمين بالنشاط والحيوية وليس لديهم القابلية على النمو viable في اعمالهم، وتكون انتاجيتهم متدنية وتكون لذلك انعكاسات سلبية خطير من اهمها تتزايد المشكلات والأضرار الفادحة التي تصيب القيادة، وان المنظمات لا تقوى على مواجهة المنافسة والتحديات وربما تتآكل تتلاشى وتتهاوى stagger على الامد البعيد(4).

وقد ادركت القيادات في المنظمات الكبيرة في المجتمعات المتقدمة ان التحديات الكبيرة التي تواجهها لا تكمن في استقطاب التابعين الذين يمتلكون الخبرة الكافية والمهارة اللازمة لإنجاز العمل فحسب، وإنما ايضا في كيفية إبقاء أولئك التابعين معها، ولذلك اخذت تغدق عليهم الامتيازات، وتشركهم معها في عمليات التخطيط وصنع القرارات، وتذلل الصعاب والمشكلات التي تواجههم في العمل، وتسعى جاهدة لدمجمهم مع المنظمة واتاحة الفرص لهم للحصول على التميز الذي يطمحون إليه، وتمنحهم الامل والتفاؤل بغد افضل، وتصغي لمقترحاتهم وأفكارهم وتستفيد منها في تطوير خططها وقراراتها وسلوكها، وتحفزهم لعمل كل ما ينفع المنظمة، والاهم من كل ذلك تخلت عن النظر إلى التابعين على انهم جزء من ممتلكات المنظمة واخذت تنظر إليهم على انهم شركاء للقيادة ويضيفون امكاناتهم إلى امكاناتها، ويسهمون في تطور المنظمة، ويقول الإمام علي رضي الله عنه لعامله مالك الاشتر "ثُمَّ انظر في أمور عمالك، فاستعملهم اختيارا، ولا تولهم محاباة وأثرةً؛ فإنَّهما جماع من شُعَبِ الجور والخيانة، وتَوَخَّ منهم أهلَ التجربة والحياء من أهل البيوتات الصَّالحة، والقدم في الإسلام؛ فإنَّهم أكرمُ أخلاقاً، وأصحُّ أغراضاً، وأقل في المطامع إشرافا، وأبلغ في عواقب الأمور نظرا، وتفقد أعمالَهم، وابعث العيونَ من أهل الصدق والوفاء عليهم، فإنَّ تعاهُدَك في السرِّ لأمورهم حدوةٌ لهم على استعمال الأمانة والرِّفق بالرَّعِيَّة، وتحفظ من الأعوان، فإنْ أحدا منهم بَسَط يدَه إلى خيانة اجتمعتْ بها عليه عندك أخبارُ عيونك، اكتفيتَ بذلك شاهدا، فبسطتَ عليه العقوبة في بدنه، وأخذتَه بما أصاب من عمله، ثم نصبتَه بمقام المذلة، ووسمتَه بالخيانة، وقلَّدتَه عارَ التهمة".

ويرى هنري كيسنجر وزير خارجية امريكا الاسبق ان مسؤولية القيادة بعد استقطاب افضل التابعين هي تحريكهم من المكان الذي هم فيه إلى

المكان الذي يتعين عليهم التواجد فيه، وتمكينهم من تنفيذ اعمال تسهم في تحقيق أهداف جديدة لم يسبق لهم تنفيذها[5].

تحقيق أهداف التابعين

يلتحق التابعون بالقيادة في ضوء اقتناعهم برؤيتها وبقدرتها على تمكينهم من تحقيق أهدافهم واشباع حاجاتهم، ولذلك يتعين على القيادة توضيح رؤيتها للتابعين بموضوعية شديدة واقناعهم بها، وجعلهم على بينة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، ومن الوسائل والمستلزمات التي توظفها في الوصول الى الأهداف المطلوبة، وحفزهم للتركيز على تلك الأهداف، وتؤكد لهم قولا وعملا ان التحاقهم بها سيمكنهم من تحقيق أهدافهم ويضمن حمايتهم من ما يأتي[6]:

- شرور القيادة ومن سيئات اعمالها وجشعها ونزواتها، ومن شرور المقربين منها ومن سيئات اعمالهم، ولا يتحقق لها ذلك الا عندما تكبح جماح نفسها الامّارة بالسوء، وتمتع المقربين منها من الحصول على المكاسب والتعالي على التابعين او إلحاق الضرر بهم او وضع أنفسهم فوق القانون، وتؤكد الوقائع ان القيادة والمقربين منها في المجتمعات المتخلفة يستغلون موقع القيادة في الحصول على المكاسب غير المشروعة ويلحقون أضرارا مادية ومعنوية بالمنظمة وبالتابعين، وقد كان هذا في مقدمة الأسباب التي ادت إلى سقوط تلك القيادات في تلك المجتمعات، ولذلك وجه الله تعالى الرسول محمدا ان ينذر عشيرته الأقربين في قوله "وَأَنذِرْ عَشِيرَتَكَ الْأَقْرَبِينَ"[7]، وبناء على ذلك دعا الرسول محمد قريشا فاجتمعوا فعم وخص فقال "يا بني كعب بن لؤي! انقذوا انفسكم من النار. يا بني مرة بن كعب! انقذوا انفسكم من النار، يا بني هاشم! انقذوا انفسكم من النار، يا بني عبد المطلب! انقذوا انفسكم من النار، ويا فاطمة! انقذي نفسك من النار فاني لا أملك لكم من الله شيئا."
- حماية التابعين من شرور أنفسهم عندما تدفعهم للتكاسل والتحاسد والفساد والصراعات مع القيادة او مع بعضهم البعض او إلحاق الأضرار بالقيادة والمنظمة والآخرين.

اعداد الخطط

تعرف الخطة بانها الإطار العام الذي يعرض الأهداف التي تسعى القيادة لتحقيقها، ويحدد اختيارات القيادة في المستقبل، وتبين مسارات الاعمال اللازمة لتحقيق تلك الخيارات.

ويؤكد اعداد الخطط تصميم القيادة على التدخل في الاحداث وتطويعها من اجل أهدافها، وانها تعمل على وفق هدى رؤية موضوعية واضحة عن المستقبل معدة في ضوء دراسة مستفيضة لمعطياته وفرصه وتحدياته

والتغيرات المحتملة فيه وليس على ما تمليه عليها هواجس اللحظة والمواقـف وردود الافعال.

فوائد اعداد الخطط

لا بد ان تدرك القيادة ان اعـداد الخطـط لا يضـمن تحقيـق الأهـداف ولكن غياب الخطط التي تسترشد بها يعد كارثة، وفيما يأتي فوائد التخطيط [8].:

- يبين الأهداف المطلوب تحقيقها ويحدد الاعمال المطلوبة للوصول إليهـا، ومتطلبات تنفيذ تلك الاعمال (الموارد البشرية والماديـة والماليـة)، ومن يتولى تنفيذها، وكيف تنفذ وأين ومتى.

- يسـاعد على تحديـد مسـؤوليات التـابعين عن تنفيـذ الاعمـال، ويحقـق التنسيق والتكامـل فيمـا بينهم، وبـذلك يحـد من الصـراعات بين اقسـام المنظمة ويسهم في تحقيق التوظيف الافضل لامكانـات التـابعين ويرفـع انتاجيتهم ويخفض تكلفة انجاز الاعمـال، وتؤكـد الدراسـات ان 20% من الـوقت الـذي تمضـيه القيـادة في التخطيـط من اجـل تحقيـق الأهـداف يمكّنها من توفير 80% من الوقت الذي تمضيه في التنفيـذ، وقـد اجـاب الجنرال ايزنهاور عندما سئل عن قيمـة الخطـة "ان الخطـة لا قيمـة لهـا ولكن التخطيط هو الأهم"، وجدير ذكـره انـه مهمـا كـانت الخطـة متقنـة فانها لا تعني شيئا ما لم تنفذ بدقة وفي الوقت المناسب.

- يؤكد التخطيط للتابعين والآخـرين ان القيـادة تـدرك ابعـاد المهمـة الـتي تضطلع بها، وبذلك يعزز ثقتهم بها ويرفع معنوياتهم واداءهم.

- يجعل الجميع (القيادة والتابعين) يركزون جل اهتمام على الأهداف الـتي ينبغي تحقيقها في المستقبل.

- يمكن القيادة من استباق الاحداث والاستعداد لمواجهة التأثيرات السلبية للتقلبات والتغـيرات في بيئـة المنظمـة (الداخليـة والخارجيـة) ولا يجعـل تصرفاتها تجاه تلك التغيرات والتقلبات مجـرد ردود افعـال، ويسـهم هـذا في تفادي الوقوع في الاخطاء إلى حد كبير.

- يشعر التابعون عندما يشاركون في اعداد الخطط ان القيـادة لا تتجاهـل أهمية دورهم في هذا المجال فترتفع معنوياتهم ويتحفـزون لبـذل افضـل الجهود في تنفيذ الخطط التي اسهموا في اعدادها [9].

- توفر الخطط مقاييس للرقابة وتقييم الاداء [10].

متطلبات اعداد الخطط

- توفُّر معلومات موضوعية وواضحة ودقيقة عن بيئة المنظمة (الداخلية والخارجية).
- اعداد سيناريوهات مختلفة للوصول إلى الأهداف.
- اشراك التابعين في اعداد الخطط.
- تهيئة متطلبات تنفيذ الخطط.
- مراعاة المرونة والاستعداد لتغيير الخطط في الوقت المناسب انسجاما مع التطورات في بيئة المنظمة (الداخلية والخارجية).

مبادئ التخطيط

يتعين على القيادة مراعاة المبادئ الآتية عند اعداد الخطط:

- الهدفية: يلزم هذا المبدأ القيادة بتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها بصورة دقيقة وموضوعية في ضوء دراسة مستفيضة للفرص والتحديات والامكانات المتاحة في الحاضر والمستقبل.
- الواقعية: ويؤكد ضرورة دراسة جميع الامكانات والفرص والتحديات بصورة موضوعية، ومراعاة جميع الاحتمالات التي يمكن ان تحول دون تحقيق الأهداف في المستقبل، ويفرض ضرورة الابتعاد عن المبالغة في الأهداف المطلوب تحقيقها، منعا لانتشار حالات الاحباط بين صفوف الجميع (قيادة وتابعين) بسبب المبالغة في الأهداف ومن جانب آخر لا تكون الأهداف متواضعة جداً فتخلق حالة من التداعي والتقاعس ولا تسهم في توظيف طاقات العاملين وامكاناتهم والموارد المتاحة بالكفاءة المطلوبة.
- الشمول: ويلزم ان يكون التخطيط شاملا لجميع الانشطة والفعاليات التي تضطلع بها جميع اقسام المنظمة، ولا يقتصر على بعض الانشطة دون البعض الآخر.
- الالتزام: تتطلب عمليات التخطيط بذل جهود كبيرة وأنفاق مبالغ طائلة، لذلك لا بد من الالتزام بالخطط بعد اقرارها والمصادقة عليها من قبل الجهات التي تملك حق المصادقة عليها.
- مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ: يستهدف تطبيق هذا مبدأ التركيز على الأهداف العامة، ومنع التضارب بين الأهداف العامة والأهداف الفرعية، ويساعد على تقليص الاجراءات اللازمة لانجاز الاعمال المطلوبة لتحقيق الأهداف، ويجعل حالات رجوع الوحدات الفرعية إلى الإدارة المركزية للحصول على الموافقات المطلوبة في اقل مستوى ممكن، ويمكن المنظمات من الاقتصاد في الوقت والتكاليف المطلوبة لتنفيذ الاعمال.
- المرونة: تسهم المرونة في التخطيط في تمكين القيادة من مواجهة جميع التغيرات غير المحسوبة أو غير المتوقعة عند اعداد الخطط، ويساعدها على مواجهة المشكلات التي تحصل خلال التنفيذ بسبب عدم

دقة التنبؤ Forecasting بالامكانات والفرص والتحـديات المحتملـة في المستقبل من خلال اجراء تغييرات او تعـديلات على الأهـداف في ضـوء الظـروف والمسـتجدات الـتي تحصـل خلال التنفيـذ، شـريطة ان تكـون المرونة ضمن الحدود التي تقررها القيادة.

- الاسـتمرار: يؤكـد هـذا المبـدأ ان عمليـات التخطيـط ينبغي ان تكـون مستمرة ما دامت المنظمة مستمرة في العمـل، ويلـزم القيـادة باعـداد خطط استراتيجية، وخطط مرحلية، شـريطة ان تسـهم أهـداف الخطـط المرحليـــة بصـــورة مباشـــرة وفاعلـــة في تحقيـــق أهـــداف الخطـــط الاستراتيجية.

مراحل عملية التخطيط

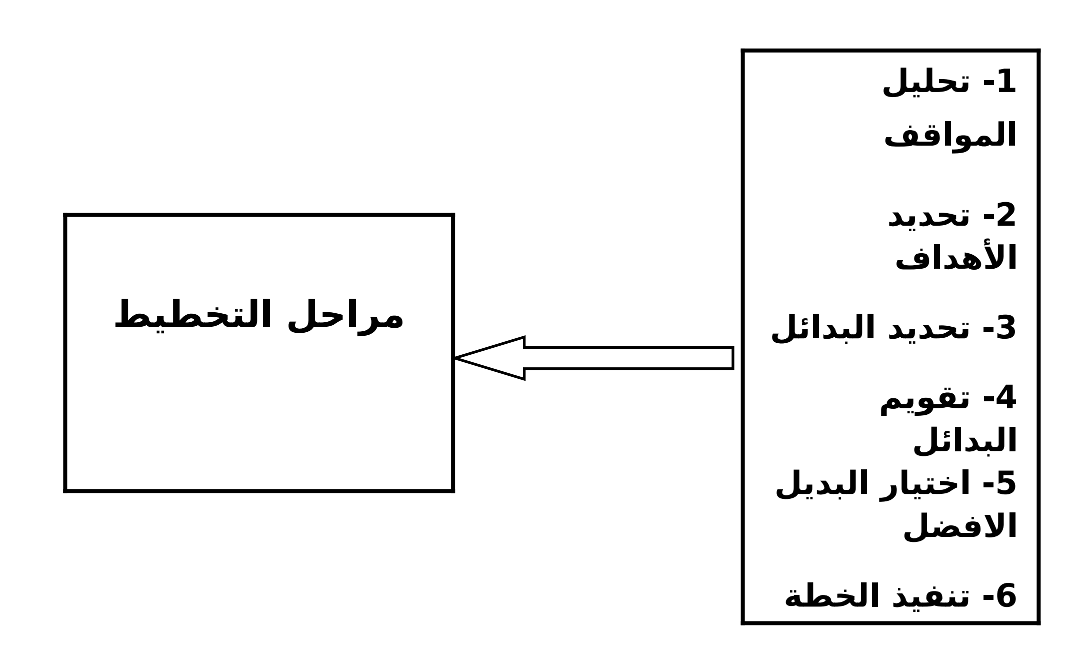
تتم عملية التخطيط على وفق المراحل الآتية:

1. تحليل المواقف.
2. تحديد الأهداف.
3. تحديد البدائل.
4. تقويم البدائل.
5. اختيار البديل الافضل.
6. تنفيذ الخطة.
7. تقويم نتائج تنفيذ الخطة.
8. تصحيح الانحرافات.

1. مرحلة تحليل المواقف: يتعين على القيادة قبل وضع الخطط القيام بتحليل المواقف Conducting a situation analysis في ضوء دراسة مستفيضة للظـروف والمتغـيرات الـتي يمكن ان تلعب دوراً كبيرا في التأثير على مستقبل المنظمـة، ومعرفـة المشـكلات الـتي يحتمل ان تواجه المنظمة، والامكانات المتاحة والفرص الــتي يمكن ان تتوفر لهـا في المسـتقبل، بهـدف معرفـة مـواطن ضـعف وقـوة المنظمة في ضوء تلك الامكانات والفرص والتحديات.
2. مرحلة تحديد الأهداف: بعد الانتهاء من تحليـل المواقـف، يتم تحديـد الأهداف goals الـتي ينبغي تحقيقهـا في المسـتقبل بصـورة دقيقـة وموضــوعية في ضــوء رؤى استشـــرافية للفـــرص والتحـــديات والامكانات والموارد المحتملة في بيئة العمل.
3. مرحلـة تحديـد البـدائل: يتم تحديـد البـدائل alternatives المتاحـة للوصول إلى الأهداف المطلوبة في ضوء بيانـات ومعلومـات دقيقـة وموضوعية تكشف بوضوح عن جميع المتغيرات والامكانات الحاليــة والمتوقعة في المستقبل.
4. مرحلة تقويم البدائل: يتعين على القيـادة بعـد ان تتـوفر لهـا صـورة كاملة ودقيقة عن البدائل المتاحة دراسة جميع تلك البدائل وتقويمها بصورة موضوعية على وفق أساليب علميـة ومعرفـة مزايـا وعيـوب

كل بديل، ومدى توفر الامكانات المطلوبة لتنفيذه.

5. مرحلة اختيار البديل الافضل: يتم في ضوء النتائج التي يتم الحصول عليها من المرحلة السابقة اختيار البديل الافضل للمنظمة بعد التأكد من توفر المتطلبات المادية والبشرية المطلوبة لتنفيذه، ويتم في هذه المرحلة ايضا اقرار البديل الذي يقع عليه الاختيار.
6. مرحلة تنفيذ الخطة: يتم الايعاز إلى الجهات المعنية بتنفيذ الخطة كل حسب مسؤولياته بعد اقرارها.
7. مرحلة تقويم نتائج التنفيذ: يتم في هذه المرحلة قياس نتائج تنفيذ الخطة لمعرفة مدى كفاءة عمليات تنفيذ الخطة، وتحديد الانحرافات بين النتائج المتوقعة في الخطط والنتائج المتحققة، ويفضل ان تتم عمليات تقويم خلال عمليات التنفيذ وبصورة مستمرة منعا لتراكم الأضرار التي سببها الانحرافات السلبية في التنفيذ.
8. مرحلة تصحيح الانحرافات: تستهدف هذه المرحلة اعداد البرامج المطلوبة لتصحيحها وتنفيذها في ضوء معرفة طبيعة الانحرافات واسبابها.



شكل رقم (4)

مراحل عملية التخطيط

صنع القرارات واتخاذها

يعـرف القـرار بانـه اختيـار احسـن البـدائل المتاحـة في ضـوء الامكانـات والفرص والتحديات في بيئة العمل، ويعد صنع القرارات واتخاذهـا جـوهر عمـل القيادة، فهي ملزمة بحكم عملهـا باتخـاذ العديـد من القـرارات الـتي تسـتهدف منهـا تحقيـق أهـداف المنظمـة وأهـداف التـابعين ضـمن بيئـة فيهـا الكثـير من الفـرص والمعطيـات الـتي تتغـير باسـتمرار، وهـذا يؤكـد ان على القيـادة ان لا تتوقف عن اتخاذ القرارات خشية الفشل او ارتكاب بعض الأخطاء.

وينبغي ان تولي القيادة صنع القـرارات واتخاذهـا أهميـة قصـوى بسـبب خطورة النتـائج (الايجابيـة او السـلبية) الـتي تـترتب عنهـا، ولا سـيما القـرارات الاستراتيجية التي تكـون لهـا تـأثيرات كبـيرة على مسـتقبل القيـادة والمنظمـة والتابعين والآخرين، ويتوقّف عليها نجاح القيادة او فشلها.

طبيعة القرارات التي تتخذها القيادة

- قرارات في حالـة اليقين: وتتخـذها القيـادة عنـدما تكـون على درايـة ويقين مسبق من ان نتائج هذه القرارات إيجابية والنجاح فيها مؤكداً.
- قـرارات في حالـة المخـاطرة: وتتخـذها القيـادة حين تكـون النتـائج معروفة ومتوقعة مسبقاً.
- قـرارات في حالـة الشـك: وهي قـرارات تقـود إلى نتـائج مجهولـة الإحتمالات.
- قرارات في حالـة المخـاطرة والشـك: وهي القـرارات الـتي تتخـذها القيـادة وهي غـير متأكـدة من النّتـائج الـتي تـترتب عنهـا رغم تـوفر معلومات تجعلها قادرة على تخمين نسبة النّجاح فيها.

أنواع القرارات

يعتمد المختصون في الإدارة معايير متعددة لتصنيف القرارات، فمنهم من اعتمد الأهمية كأساس في تصنيف القـرارات، وآخـرون اعتـبروا درجـة التكرار أساساً في تقسيم القرارات، وهناك من يرى ان تصـنيف القـرارات يعتمد على درجة المشـاركة في اتخاذهـا، أو حسـب اسـتقرار بيئـة العمـل، وفيما يأتي توضيح لأنواع القرارات:

أولا: انواع القرارات حسب اهميتها

تقسم القـرارات حسـب أهميتهـا إلى قـرارات اسـتراتيجية، وقـرارات تكتيكية، وقـد اخـذ الاهتمـام بـالقرارات الاسـتراتيجية strategic decisions يتزايـد في جميـع المنظمـات المعاصـرة لاهميتهـا في تحديـد المسـارات والأهداف التي يتوقف عليها استمرار المنظمة وتطورها في المستقبل.

وتهتم القرارات الاستراتيجية بالمشكلات المعقدة، والأهـداف طويلـة الامـد الـتي لهـا تـأثيرات كبـيرة على مسـتقبل المنظمـة، وتكـون تكاليفهـا مرتفعة، ويؤدي الفشل فيها إلى أضرار وعواقب وخيمة، ومشكلات معقدة، امـا القـرارات التكتيكيـة فتعـنى بالمشـكلات الروتينيـة المتكـررة، وتتنـاول تحديد الأهداف قصيرة الامد، ورسم السياسات المرحليـة الـتي تسـهم في الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية.

ثانيا: انواع القرارات حسب تكرارها

تقسم القرارات حسب هـذا المعيـار إلى قـرارات متكـررة، وقـرارات غـير متكـررة، وتكـون القـرارات المتكـررة روتينيـة واجراءاتهـا محـددة ومعروفة، ومن امثلتها القرارات المتعلقة بتحديد الرواتب، والقرارات الـتي تتعلق باستقطاب التابعين وتعيينهم وتدريبهم، وغيرها من القرارات الأخـرى المشابهة، اما القرارات غير المتكررة فتتناول تحديد الأهداف الاستراتيجية، ومواجهة المشكلات المعقدة.

ثالثا: انواع القرارات حسب المشاركة في اتخاذها

تقسم القـرارات حسـب المشـاركة في اتخاذهـا إلى قـرارات جمعيـة وقرارات فرديـة، ويشـارك في القـرارات الجمعيـة عـدد من التـابعين، امـا القرارات الفردية فتتخذها القيادة بمفردها.

رابعا: انواع القرارات حسب استقرار البيئة

هناك نوعان من القرارات حسـب هـذا المعيـار همـا: القـرارات الـتي تتخذ في بيئة عمل مستقرة، ويمكن التنبوء بمعطياتها، وتكون عملية اتخـاذ هـذه القـرارات سـهلة إلى حـد مـا، ويمكن معرفـة نتائجهـا مسـبقا، امـا القرارات التي تتخذ في بيئـة عمـل غـير مسـتقرة فتكـون معقـدة وتتطلب دراسة مستفيضة لجميع المتغـيرات في البيئـة، وتكـون احتمـالات الإخفـاق فيها مرتفعة ولا سيما عندما تتغير بيئة العمل بصورة سريعة ومفاجئة.

سمات القرارات الجيدة

- تحقق أهداف المنظمة في الاستمرار والتطور.
- تكون ممكنة التنفيذ في ضوء الامكانات المتاحة.
- تعتمد على بيانات ومعلومات موضوعية.

- تتميز بالمرونة.
- لا تكون توفيقية ولا مجال فيها للانفعالات، او الغرور والعجالة.
- احتمالات الخطأ فيها في ادنى مستوى.
- فوائدها اكثر من تكلفتها.

التأني في اصدار القرارات

يخبر القرآن الكريم في قوله تعالى "وَتَفَقَّدَ الطَّيْرَ فَقَالَ مَا لِيَ لا أَرَى الْهُدْهُدَ أَمْ كَانَ مِنَ الْغَائِبِينَ لَأُعَذِّبَنَّهُ عَذَاباً شَدِيداً أَوْ لَأَذْبَحَنَّهُ أَوْ لَيَأْتِيَنِّي بِسُلْطَانٍ مُبِينٍ" ان سليمان تأنى في اصدار قرار بمعاقبة الهدهد بسبب عدم حضوره اجتماع سليمان بجنده، وبذلك توصل الى القرار الصائب الذي يقضي باتاحة الفرصة للهدهد ليعرض الاسباب التي حالت دون حضور الاجتماع.

وقد أكد الرسول محمد ضرورة التأني في القرارات في قوله "إذا أردت أمرا فتدبر عاقبته فأن كان رشدا فأمضه وان كان غيا فانته" إيمانا منه بان التأني يسهم في التحوط وتجاوز المشكلات التي سببها العجلة التي امرنا الله تعالى أن نبتعد عنها في قوله تعالى" وَلا تُلْقُوا بِأَيْدِيكُمْ إِلَى التَّهْلُكَةِ وَأَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ"، إضافة إلى ذلك فان الرسول يرى إن التأني نعمة من الله في قوله "العجلة من الشيطان والتأني من الله"، وقد قيل قديما "في العجلة الندامة وفي التأني السلامة"، وينبغي

متطلبات صنع القرارات واتخاذها

يتعين على القيادة ان لا تتخذ القيادة القرارات الا بعد دراسة مستفيضة وتحليل سليم وتقويم لجميع الظروف المحيطة بموضوعات القرارات، ومعرفة العوامل المؤثرة فيها من اجل اختيار أفضل البدائل والحلول المتاحة، وهذا يفرض على القيادة الاجتهاد لكي تكون قراراتها صائبة [11]، وفيما يأتي متطلبات صنع القرارات واتخاذها:

- تحديد الأهداف المتوقعة من القرارات بدقة متناهية وموضوعية.
- الاستعداد لحمل مسؤولية النتائج التي تترتب عن القرارات.
- اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.
- اشراك المعنيين واستشارة أصحاب الخبرات بهدف الارتقاء بكفاءة القرارات، وهذا ما دأبت عليه المنظمات في المجتمعات المتقدمة على جميع المستويات حتى على مستوى الدولة، فهي توظف مختبرات

مجتمعية تتولى تقييم استطلاعات الرأي قبـل اتخـاذ القـرارات، وتتـوخى من القـرارات مصـالح المنظمـة والتـابعين، بينمـا تكـون القـرارات في المجتمعات المتخلفة ارتجالية ودون استشارة المختصين، وتكـون الغايـة منها تحقيق مصالح شخصية للقيادة واعوانها، ولذلك تكون نتائجها مخيبة للامال واحيانا أضرارها كارثية.

- وضع أكـبر عـدد ممكن من البـدائل، ودراسـتها وتقييمهـا واختيـار البـديل الافضل الذي يمكن تنفيذه.
- توفير متطلبات تنفيذ القرارات.
- توضيح ابعاد القرار للمعنيين به وتهيئة الاجواء لقبوله ودعمه.
- اتخـاذ القـرارات وتنفيـذها في الـوقت المناسـب، وتتجلى أهميـة اتخـاذ القرارات وتنفيذها في الوقت المناسب بصورة واضحة في الموضـوعات التي يلعب فيها عامـل الـوقت دوراً مهمـاً، ولا سـيما اذا كـان الـتردد في اتخاذ القرارات وتأخير تنفيذها يسببان تعقيد المشكلات وتفاقم الأضـرار، وضياع فرص مهمـة ومفيـدة قـد لا تتكـرر في المسـتقبل، ولـذلك يقـول احدهم

"اذا كنت ذا رأي فكن ذا عزيمة فان فساد الرأي ان تترددا"،

وتجدر الاشارة إلى ان هناك فرقـا واضـحا بين الـتردد والتـأني، اذ يـؤدي التردد في اتخاذ القرارات وتنفيـذها إلى مشـكلات وأضـرار غـير مـبررة، بينما يسهم التأني في تمكين القيادة من صنع قـرارات صـائبة واتخاذهـا، ولا سيما في الحالات التي لا بد من مراعاة التأني والتفكير والتأمـل في النتائج التي تترتب عن القرارات.

- تقييم النتائج المترتبة عن تنفيذ القرارات.
- اتخاذ القرارات المناسبة لمعالجـة الانحرافـات الـتي تكشـف عنهـا نتـائج التقييم في الوقت المناسب.

العـوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات

تتم عملية اتخاذ القرارات وسط بيئة معقدة تتغير باستمرار وفيها العديد من العوامل التي تتفاعل مع بعضها بصورة مستمرة، وتؤثر بدرجات مختلفة على صنع القرارات واتخاذها، ولذلك يتعين على متخذي القرارات تحديد تلك العوامل، ومعرفة مدى تأثيرها في تحقيق الأهداف المتوقعة من القرارات، وتلك العوامل هي:

1. البيئة الداخلية للمنظمة فيما يتعلق بالامكانات والموارد المتاحة، ومدى استعداد العاملين لتنفيذ القرارات.
2. البيئة الخارجية فيما يتعلق بقدرة المنظمة وكفاءتها في

الحصول على عوامل الانتاج وتسويق المنتجات، ومدى توفر الفرص المطلوبة لتنفيذ القرارات، والتحديات التي تواجه تنفيذ القرارات.

3. كفاءة متخذي القرارات في انتاج قرارات فاعلة تتوفر فيها جميع المواصفات المطلوبة التي تسهم في تنفيذها بكفاءة عالية.

مديات المشاركة في اتخاذ القرارات

تتم مشاركة التابعين في صنع القرارات واتخاذها ضمن المديات الاتية:

1. يتولى التابعون تقديم المعلومات والبيانات المطلوبة لاتخاذ القرارات للقيادة وتتولى القيادة اتخاذ القرارات.
2. يشارك التابعون القيادة في دراسة المشكلات وتحديد الأهداف في ضوء البيانات والمعلومات المتاحة، وتتولى القيادة اتخاذ القرارات المطلوبة.
3. تتولى القيادة مناقشة القرارات مع التابعين قبل اتخاذها، وتطلب منهم أقتراح البدائل، والمساهمة في تقويم النتائج المحتملة من القرارات المزمع اتخاذها.
4. يسهم التابعون بصورة مباشرة وفاعلة في جميع مراحل عملية صنع القرارات واتخاذها.

ويظهر مما تقـدم ان دور التـابعين في المـديات الثلاث الأولى يقتصر على المساهمة في صـنع القـرارات، إمـا في المـدى الرابـع فهم يشـتركون مـع القيـادة بصـورة مباشـرة في صـنع القـرارات واتخاذها.

نموذج من قرارات الرسول محمد صلى الله عليه وسلم

تزخر السيرة العطرة للرسول محمد صلى الله عليه وسلم بامثلة كثيرة عن القرارات الصعبة التي اتخذها دون تردد، منها: انه عندما كان يدعو الناس الى الاسلام في مكة تعرض لآلهة قريش وأصنامهم، فضاقوا به ذرعا بسبب ذلك، فذهبوا وشكوه إلى عمه أبي طالب عدة مرات، وشددوا عليه في الكلام حتى أنهم هددوه بإيذاء ابن أخيه محمد صلى الله عليه وسلم، فلما رأى أبو طالب عزمهم بعث إلى محمد صلى الله عليه وسلم وقال له: "يا ابن أخي إن قومك قد جاءوني فقالوا لي كذا وكذا، فَأبقِ عَلَيَّ وعلى نفسك، ولا تُحَمِّلنِي من الأمر ما لا أطِيق"، فظن الرسول صلى الله عليه وسلم أن عمه خاذله، وأنه ضَعُفَ عن نُصرته، فقال: "يا عم، والله لو وضعوا الشمس في يميني والقمر في يساري على أن أترك هذا الأمر حتى يظهره الله أو أهلك فيه ما تركته"، فلما هم بالانصراف ناداه أبو طالب فلمَّا أقبل قال له: "اذهب يا ابن أخي فقل ما أحببت، فو الله لا أُسْلِمُكَ لشيء أبداً".

ويظهر من هذا ان الرسول صلى الله عليه وسلم قد اتخذ قرارا صعبا واختار بديلا من بين بديلين، أما البديل الأول فهو ترك الدعوة إلى الله تعالى والانصياع لكلام عمه أبي طالب بأن

متطلبات المشاركة في صنع القرارات واتخاذها

يتطلب نجاح المشاركة في صنع القرارات واتخاذها ما يأتي:

1. توفُّر بيانات ومعلومات دقيقة وموضوعية عن موضوعات القرارات التي يتعين اتخاذها.
2. وجود تفاعل ايجابي بين جميع المشاركين في صنع القرارات.
3. توفر الوعي المدرك والقناعة الشخصية بالقرارات لدى القيادة

والتـابعين، والاسـتعداد للتضـحية من اجلهـا، وحمـل مسـؤولية النتائج التي تترتب عنها.

4. ايمـان القيـادة بأهميـة مشـاركة التـابعين في صـنع القـرارات واتخاذها.
5. اتاحة الفـرص للتـابعين للتعبـير عن أهـدافهم ووجهـات نظـرهم بحريـة تامـة وصـراحة متناهيـة، وان يلـتزم الجميـع (القيـادة والتابعون) باحترام التعددية والاختلاف والـرأي الآخـر، وتشـجيع تقديم الأفكار والمقترحات.
6. تقـديم حـوافز ماديـة ومعنويـة تشـجع على المشـاركة الفاعلـة والايجابية في جميع مراحل صنع القرارات في المنظمة.

معيقات المشاركة في صنع القرارات

تواجه عملية المشـاركة في صـنع القـرارات واتخاذهـا في المنظمـات المعيقات الآتية:

1. تـرفض بعض القيـادات مشـاركة التـابعين لهـا في صـنع القـرارات واتخاذها لاعتقادها بأن مشاركة التابعين في صنع القرارات تؤثر على مراكزها الاجتماعية والوظيفية، وتحد من حريتها في العمل.
2. تعتقد بعض القيادات ان التابعين غير مؤهلين للمشاركة بشكل فاعل في صنع القرارات.
3. تكـون مشـاركة التـابعين في صـنع القـرارات في منظمـات الـدول المتنامية في اغلب الحالات شكلية، وتؤدي إلى هدر الجهود والـوقت والاموال.
4. يفضل بعض التابعين عدم المشـاركة في صـنع القـرارات، أو الرغبـة بحمل مسؤوليتها، ولا سيما عندما تكون مواقفهم سلبية مع القيـادة، او عندما يترددون في المشاركة في صـنع القـرارات بسـبب التربيـة الاجتماعية التي تجعل الاغلبية منهم لا يمتلكـون الشـجاعة المطلوبـة للمشاركة في صنع القرارات خوفا من الفشل او العقاب.
5. فرضـت المجتمعـات في الـدول المتناميـة على أفرادهـا الانصـياع للمألوفـات السـائدة فيهـا، والـتي من اهمهـا ان القـرارات ينبغي ان تتخذها القيادة في قمة التنظيم الاجتماعي للعائلة، وقـد انتقلت هـذه الحالة إلى جميع التنظيمات في تلك الدول.
6. صعوبة تجميع التابعين المطلوب مشـاركتهم في صـنع القـرارات في

الوقت المطلوب في بعض الحالات.

7. تؤدي مشاركة التابعين في صنع القرارات إلى نتاج قـرارات توفيقيـة لا فائدة منها.

تطبيق الرسول محمد ﷺ لمبدأ المشاركة في التخطيط وصنع القرارات

حرص الرسول محمد ﷺعلى تطبيق مبدأ المشاركة في التخطيط وصنع القرارات في ادارة الدولة الاسلامية، لذلك قام بتأليف مجلس من اربعة عشر نقيباً يتم اختيارهم من اهل الرأي والبصيرة، ومن يشهد لهم بالعقل الراجح والفضل، وعمل بالشورى في ادارة جميع المعارك، خاصة عندما عزمت قريش وبعض القبائل العربية في العام الخامس للهجرة على اعداد تحشدات كبيرة بهدف توجيه ضربة حاسمة وقاصمة للمسلمين، فقد اجتمع بأصحابه الكرام لدراسة الامر من مختلف جوانبه، من اجل تحديد ما ينبغي القيام به لمواجهة ذلك الموقف، وقد اقترح سلمان الفارسي ؓ في ذلك الاجتماع حفر خندق في الجهة التي يتوقع منها الهجوم، ونظرا لرجاحة هذا المقترح اخذ الرسول ﷺبه، وشارك في اعمال الحفر والحراسة الليلية مع المسلمين انذاك، ليؤكد لهم مدى أهمية الشورى والمشاركة في صنع القرارات واتخاذها.

ويظهر من دراسة هذا الموقف أن الرسول محمدا ﷺ لم يستغل مكانته النابعة من ايمان المسلمين بنبوته، وقيادته لهم، ولم يفرض آراءه عليهم، فقد

متابعة تحركات المنافسين والاعداء

لا توجـد قيـادة تسـتطيع الفـوز بعلاقـات جيـدة مـع الجميـع مهمـا كـانت متسامحة وخبـيرة في فن العلاقـات الإنسـانية، اذ لا بـد ان يكـون هنـاك من لا تتمكن من الارتباط معـه بعلاقـات جيـدة مهمـا عملت، ولـذلك عليهـا ان تتوقـع دائما ان هناك من ينافسها او يناصبها العـداء بسـبب نجاحاتهـا فيحـاولون دائمـا بكل ما يستطيعون منعها من الاستمرار والتطور، وربما يسعون للاطاحة بهـا او يؤلبون الآخرين عليها بما فيهم التابعون لها، او ينشرون عنها معلومات وبيانـات غـير صـحيحة، او يضـخمون أخطاءهـا ويخفـون نجاحاتها، او يقللـون من شـأنها بقصد تشويه سمعتها وزعزعة ثقتها بنفسها وزعزعة ثقة اتباعها بها.

ويتعين على القيـادة ان لا تتطـاير من منافسـيها واعـدائها وتتعامـل معهم بهدوء وتعد ذلك ضـريبة عملهـا الجـادّ ونجاحاتهـا، ولكن عليهـا في ذات الـوقت معرفة الأسـباب الـتي تـدفعهم لمنافسـتها ومعاداتهـا، وتحديـد الأسـاليب الـتي تمكنها من ايقافهم عن إلحاق الاذى بها وبالمنظمة، وانتهاز جميع الفـرص الـتي تعظم قوتها من جهة وتضعفهم من جهة أخرى.

وينبغي للقيـادة تقـدير قـوة اعـدائها ومنافسـيها بموضـوعية مـع التـوجس والحيطة والحذر، وتسعى ما استطاعت لتحجيم تأثيراتهم السلبية عليهـا، وهـذا يفـرض عليهـا المحافظـة على سـرية خططهـا وأهـدافها واعمالهـا ومتابعـة نشاطاتهم وانتقاداتهم فلربما تجد فيها ما ينبهها إلى ما قـد فـات عليهـا ويعينهـا على معرفة مواطن قوتهـا وضـعفها، وعليهـا ان تتعامـل مـع كـل عـدو بحسـب خطره، وان ينصب اهتمامها على العدو الأخطر والأقرب، وفوق كـل هـذا وذاك عليها ان لا تخلق لها اعداء جدد [13].

كما يتعين على القيادة ان تلقي نظرة الى اعدائها ومنافسـيها وان تحتفـظ بعلاقة بينها وبينهم، حـتى وان كـانت قـوة تلـك العلاقـة بقـدر شـعرة، فـان هم شدوها أرختها وإن أرخوهـا شـدتها، وان تحـرص على ألّا تنقطـع هـذه الشـعرة مهما كانت الظروف، وليس في ذلك عيبـاً، ولكن العيب هـو أن تفـرط فيمـا لا يمكن التفريـط فيه، وفي ذات الـوقت تعـد العـدة لمـواجهتهم مـا اسـتطاعت لترهبهم وتجعلهم يستشعرون قوتها وامكاناتها وهيبتها، اما إن هم اسـاؤوا إليهـا وحاربوهـا فعليهـا ان تكـون غليظـة معهم وتخـترق تنظيمـاتهم وتفتت قـوتهم وتوقفهم عن إلحاق الضرر بها، وفي ذات الوقت عليهـا ان تجنح للسـلم ان هم جنحوا له.

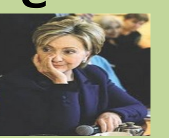
وقد عمل قـادة الـدول المتقدمـة على وفـق منهج موضـوعي يمكنهم من تقـدير قـوة اعـدائهم بموضـوعية شـديدة فتمكنـوا من التغلب على اعـدائهم ومنافسـيهم، بينمـا يقلـل حكـام الـدول المتخلفـة من أهميـة قـوة اعـدائهم ومنافسيهم وبذلك مكنوا اعداءهم ومنافسيهم من دحرهم وإلحاق افدح الهزائم بهم، والانكى من ذلـك يعتقـدون ان الحـديث عن قـوة الاعـداء والمنافسـين الحقيقية وبأي قدر من الإيجابية خيانة وعمالـة، وان التحـذير من الاعـداء شـق للصف ونشـر للـوهن، ويفرضـون على وسـائل اعلامهم ان لا تتحـدث عن قـوة

اعدائهم وانما عن قدرتهم على تدمير اعدائهم ومنافسيهم خلال لحظات، وقد عمل على وفق هذا النهج جمال عبد الناصر إبان الحرب مع اسرائيل في عام 1967، فقد قال "ان مصر سوف ترمي اسرائيل في البحر" ولكن اسرائيل استطاعت في الحقيقة في تلك الحرب إلحاق خسائر فادحة بمصر والدول العربية واحتلت المزيد من الاراضي العربية، كما ان صدام حسين في حروبه مع ايران وغزوه الكويت، وصراعه مع الولايات المتحدة الامريكية كان يسخر من اعدائه فقد كان اثناء حرب الكويت عام 1991 يطلق شعارات مثل "يا ما احلى النصر بعون الله"، وكان في بداية غزو امريكا للعراق عام 2003 كان يصرح بان حفنة تراب يرميها الفلاح البسيط تستطيع تظليل اجهزة الرادار الامريكية وان اطلاقة من بندقية جندي عراقي تسقط الطائرات المعادية.

تقدير أهمية قوة المنافسين والاعداء

سأل الخليفة ابو جعفر المنصور التابعين له:" أخبروني من صقر قريش من الملوك؟!" فحاول الجالسون منافقته فقالوا: "ذاك أمير المؤمنين الذي راضَ الملوك، وسكن الزلازل، وأباد الأعداء"، فأجابهم المنصور: "ما قلتم شيئا، ان صقر قريش هو عبد الرحمن بن معاوية الذي عبر البحر وقطع القفر ودخل بلداً أعجمياً منفرداً بنفسه، فمصّر الأمصار وجنّد الأجناد ودوّن الدواوين وأقام ملكاً عظيماً بعد انقطاعه".

تنظيم العلاقة مع المنافسين



هيلاري كلنتون

هنأت هيلاري كلنتون منافسها دونالد ترامب بعد فوزه عليها في انتخابات الرئاسة الامريكية في تشرين الثاني 2016 وطلبت من الجميع دعمه والتعامل معه بعقل منفتح ومنحه فرصة القيادة.

وجدير ذكره ان الأفراد في المجتمعات المتخلفة بما فيهم القيادة لا ينظمون علاقاتهم مع منافسيهم في حالة فوزهم عليهم على وفق هذه الاخلاقيات وانما

تشخيص المعارضة

تشهد المرحلة المعاصرة موجة متزايدة من المعارضة في المنظمات والمجتمعات بسبب توسع الفجوة بين توقعات التابعين الشخصية وحاجاتهم (المادية والمعنوية) المتزايدة استجابة مع التطورات المذهلة في الجوانب الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والعلمية والتقنية ووسائل الاتصالات وبين ما يحققونه فعلا من المنظمات، كما ان توسع مساحة الحرية التي يتمتع بها

التـابعون تـوفر لهم الفرصـة لـرفض اسـتبداد القيـادة واسـتهجان اهتمامهـا بمصالحها الشخصـية واهمـال مصـالحهم، او عـدم عـدالتها او فسـادها او عـدم التزامها بالقيم المنظمية والمنظومـة الأخلاقية، او ربمـا يعارضـونها حسـدا من عند أنفسهم.

ويؤكد ما تقدم ان على القيادة ان تتوقع انها سـتواجه معارضـة من داخـل المنظمة وخارجها لاسباب تتعلق بأهدافها او قراراتهـا او سـلوكاتها، او لاسـباب تتعلق بالمعارضين أنفسهم.

التعاطي مع المعارضة

لا بد للقيادة ان تعد معرفة المعارضـة الحاليـة والمحتملـة وتحديـد مـدياتها وتأثيراتها فيها امرا جوهريا، وعليها ان تبذل المزيد من الاجتهادdiligence في اختيار الأساليب المناسـبة للتعـاطي مـع المعارضـين من اجـل انهـاء الخلافـات معهم او تحجيم تأثيراتهم السـلبية عليهـا، وفي ذات الـوقت ان تعـد انتقـاداتهم ووجهات نظرهم بصدد خططها وقراراتهـا وسـلوكاتها احـد مصـادر المعلومـات التي تؤشر لها مواطن الخلل والضعف والقصور في تلك المجالات وتمكنها من اتخاذ الاجراءات الموضوعية لمنع تكرار اخطائها[14].

طبيعة المعارضة

هناك نوعان من المعارضة هما:

- المعارضـة الحقيقيـة: وتحصـل عنـدما يـرفض التـابعون خطـط القيـادة وقراراتهـا وسـلوكاتها، ويتعين على القيـادة ان تتعـاطى معهـا بايجابيـة وتتحـاور مـع المعارضـين على اسـاس منهج فـوز الجميـع (القيـادة والمعارضين).
- المعارضة الصورية: تعمد الكثير من القيادات المسـتبدة بعـد ان تقضـي على جميـع المعارضـين الحقيقـيين لخططهـا وأهـدافها وقراراتهـا وسياسـاتها وسـلوكاتها إلى خلـق معارضـة صـورية من بين المـتزلفين والمؤيدين لها وتسـمح لهم بانتقادهـا ضـمن مـديات متفـق عليهـا معهم لتُوهم الآخرين بانها ديمقراطية وتقبل الاختلاف والتعددية.

فوائد المعارضة وأضرارها

تعد المعارضة سلاحا ذا حدين فهي اما ان تكـون مفيـدة للقيـادة وتعـد من افضـل انـواع التغذيـة الراجعـة الـتي تبصـرها بسـلوكاتها المخالفـة للمنظومـة الأخلاقية والقيم المنظمية، وبكفاءة خططهـا وقراراتهـا، وتمكنهـا من تشـخيص المشـكلات الـتي مصـدرها سـخط التـابعين واسـتيائهم، وتسـاعدها على اتخـاذ الاجـراءات الـتي تسـهم في معالجة مكـامن الخلـل في خططهـا وقراراتهـا وسلوكاتها، او تكون ضـارة ويـترتب عنهـا تعطيـل اعمـال المنظمة وجعلهـا في حالة عدم توازن، او تحول دون استمرار المنظمة او تمنع تطورها.

انواع المعارضة

يختار معارضو القيادة استراتيجياتهم في ضوء عدة متغيرات منها: قوة الحجج التي يملكونها وطبيعة العلاقات بينهم وبين القيادة ومساحة الحرية المتاحة لهم، وفيما يأتي انواع المعارضة[15]:

- المعارضة العلنية: يختار المعارضون هذا النمط عندما تتقبل القيادة المعارضة تقبلاً فاعلاً وتقدر اهميتها وتعدها رافدا لتعزيز نجاحات المنظمة، وتوفر للمعارضين سقفا واسعا من الحرية للتعبير عن ارائهم بصراحة عندما يكونون اقل عدوانية، ولديهم قدرة على المحاججة والحوار في القضايا التي تدفعهم للمعارضة، وتكون علاقاتهم مع القيادة ايجابية ومؤسسة على الولاء وتبادل الثقة.
- المعارضة الكامنة: يوظف المعارضون هذا النمط عندما يشعرون ان القيادة مستبدة وترفض المعارضة وتنزل بمعارضيها اقصى العقوبات، وتجعل العلاقات بينها وبينهم متوترة ويسودها الشك والارتياب، ولا توفر لهم مناخات مناسبة للحوار الهادف ولا تمكنهم من التعبير عن مطالبهم بشكل فاعل، او عندما يشعرون بانهم يفتقرون للصراحة والقدرة على الحوار، وقد تنفجر المعارضة الكامنة في اي وقت، وربما تكون لها أضرار خطيرة جدا.

استشعار المعارضة

تتمكن القيادة من استشعار وجود المعارضة من خلال ما يأتي:

- تزايد الصراعات بينها وبين التابعين.
- انخفاض معنويات التابعين وتدني انتاجيتهم.
- تدمير التابعين لعوامل الانتاج.
- تزايد شكوى زبائن المنظمة وعملائها من التابعين.
- تدهور ولاء التابعين للقيادة.
- توقف التابعين عن مد القيادة بالمعلومات التي تطور خططها وقراراتها وسلوكاتها وتبصرها باخطائها.

استراتيجيات التعاطي مع المعارضة

تؤكد الوقائع ان إهمال المعارضة او رفضها او التعامل معها بغير وعي يؤدي إلى تفاقمها وتزايد المواجهة بينها وبين القيادة ويترتب عنها انعكاسات سلبية لها تأثيرات بالغة في استمرار المنظمة، وفيما يأتي استراتيجيات التعاطي مع المعارضة[16]:

- استراتيجية التقبل الظاهري: وبموجبها تقبل القيادة المعارضة تقبلاً ظاهرياً يقف عند حد التعاطف مع المعارضة والتظاهر بالاهتمام بها، وتؤكد الوقائع ان هذه الاستراتيجية لا تكون مجدية على الامد البعيد، وربما تؤدي إلى تفاقم الخلافات بين القيادة والمعارضة وتتوسع المعارضة ولا سيما اذا كانت اسبابها تحفز الآخرين للانضمام للمعارضة.

- استراتيجية تقبل المعارضة: وبموجبها تقبل القيادة المعارضة وتهتم بها اهتماماً حقيقياً وتبحث عن إيجاد حلول حقيقية ومجدية للخلافات بينها وبين المعارضين في ضوء معرفة دوافعهم وتلبية مطالبهم المشروعة حتى وان تطلب الامر منها تقديم التنازلات لهم، شريطة ان لا تلحق تلك التنازلات أضرارا بالمنظمة ولا تقلل من مكانة القيادة وهيبتها، وتضمن رفع كفاءة المنظمة وفاعليتها واستمرارها وتطورها والارتقاء بحالة رضا التابعين وبناء مناخات ايجابية في المنظمة، وتتطلب هذه الاستراتيجية من القيادة التعامل الواعي مع المعارضة وعقد حوارات هادفة معها واعتماد اخلاقية التّأني والهدوء وضبط النّفس والبعد عن الانانية والحمق وسوء التدبير واهمال الاهتمام بالتابعين، وتّدقق في ادعاءات المعارضين لعلها تجد فيها محلا للصواب ولو قل من اجل شحذ همتها لتصبح شديدة الشح بنفسها، كثيرَة الحَدب عليها، وفي ذات الوقت تحرص على تطوير خبراتها ومهاراتها وترقية سلوكاتها من اجل الرفعة والفضل، وتنأى عن المداحين والمتزلفين والمعجبين ممن لا يرون إلا حسناتها لئلا تغتر بمدحهم المفرط او ثنائهم المسرف.
- استراتيجية المنع: وبموجبها تعمل القيادة على منع المعارضة بجميع الأساليب بما فيها الأساليب القسرية التي تستهدف اضعاف المعارضة او القضاء عليها.

وقد اخذت القيادات في المجتمعات المتقدمة باستراتيجية التقبل الفاعل للمعارضة، وشجعت على المعارضة العلنية كدليل عملي يؤكد اعتمادها الأساليب الديمقراطية في تنظيم علاقاتها مع التابعين، ولذلك اعترفت بأهمية المعارضة وقبلتها على أنها أمر مشروع، ونظرت إليها بمثابة قوة او سلطة مراقبة هامة داخل المنظمات، ومصدر يمدها بمعلومات مهمة تبصرها بمدى كفاءة خططها وقراراتها وسلوكاتها، فحصدت من ذلك نتائج ايجابية عديدة منها احتواء المعارضة والاستفادة منها في تطوير المنظمات، وإيجاد نوع من الانسجام الممكن بين أهداف المنظمة وأهداف التابعين بهدف تيسير سبل تحقيق فاعل لأهداف المنظمة والتابعين وفي ذات الوقت إحداث التكامل والتناغم بين حاجات التابعين وشخصياتهم، وجعل ادائهم فاعلا ومحمولا بمشاعر الرضا والقبول، اما القيادات في المجتمعات المتخلفة فان البعض منها تعمل على وفق استراتيجية التقبل الظاهري للمعارضة والقسم الاعظم منها تمنع المعارضة، وتنظر إليها على انها شرّ مطلق فتعمل بجميع طاقاتها على منعها او استئصالها، او الغائها، او اقصائها إلى أبعد الحدود وتنفق مبالغ طائلة من اجل ذلك، وقد ادى ذلك إلى تزايد المعارضة في تلك المجتمعات وتوتر العلاقات بين القيادة والتابعين وتزايد القلق والشك والريبة وفقدان الثقة وتعميق التخلف في تلك المجتمعات.

بناء الائتلافات Coalition **والتحالفات**

يتعين على القيادة معرفة الجهات التي بامكانها بناء ائتلافات وتحالفات معها على وفق مبادئ واضحة ولا سيما اذا كانت تلك الجهات مؤثرة influential وتمتلك امكانات لا يستهان بها، لكي تأمن شرها أولا، وتوفر لنفسها فرصة التركيز على توظيف امكاناتها في تحقيق أهدافها، شريطة ان تكون تلك التحالفات والائتلافات جدية ومدروسة وذات بنى هيكلية واضحة ومستدامة وليست طارئا امنيا او ضرورة وقتية ترتبط باحساس بالخطر القادم من هنا وهناك.

محاربة الفساد والمفسدين

رغم ان مفهوم الفساد واسعاً وشاملاً وله تجليات ووظائف متعددة ومختلفة في شتى الحقول المادية والقيمية، ولكنه يمكن ان يعرف بانه ظاهرة سلبية قد تحدث بشكل فردي او جمعي نتيجة توظيف السلطة بصرف النظر عن مصدرها في تحقيق منافع خاصة (مادية او/ ومعنوية) غير شرعية لشخص او لعدة اشخاص.

وتعد ظاهرة الفساد الإداري والمالي ولا سيما في الدول المتنامية آفة خطيرة تعرقل تنفيذ الاعمال وتعمق التخلف فيها، وتحول دون حصول الأفراد على حقوقهم، ولذلك يتعين على القيادة تشخيص الفساد والمفسدين وتحديد مسببات هذه الظاهرة وعناصرها الرئيسة، وتطويقها وتجفيف منابعها ومكافحتها بإجراءات صارمة.

وتختلف درجة شمولية الفساد من منظمة إلى اخرى او من مجتمع لآخر، فقد يكون الفساد محدودا ويمارسه فرد واحد او عدة أفراد في المنظمة وتكون تأثيراته السلبية ضئيلة ويمكن القضاء عليه بسهولة، او قد يكون الفساد شاملا ويمارسه كبار المسؤولين في المنظمة وله أضرار خطيرة وتأثيرات سلبية كبيرة، وتتداخل فيه عوامل مختلفة يصعب التمييز بينها ولا يمكن القضاء عليه بسهولة.

ويتعين على القيادة منع الفساد المالي والاداري من التسرب إلى نفسها قبل ان تحاربه في التابعين لانه من اخطر انواع الفساد من حيث تأثيراته على المنظمة وعلى التابعين، ولكيلا يتشجع التابعون للاقتداء بها في هذا المجال فيتجرأون على ممارسته.

ولا بد ان تدرك القيادة جيدا انها عندما تقدم على محاربة الفساد فانها ستواجه مقاومة شرسة وهجمة مضادة منظمة من الفاسدين والمفسدين ومراكز القوى التي تعيش في قلق دائم خوفاً من فتح ملفات فسادها.

انواع الفساد

تؤشر الممارسات الاتية وجود على الفساد في المنظمة منها:

- الرشوة Bribery، وتعني حصول شخص على منفعة (مالية في الغالب) مقابل تمرير اعمال او تنفيذها خلافاً للقوانين.
- المحسوبية Nepotism والمحاباة Favoritism، وتعني تفضيل جهة على اخرى بغير حق في المجالات التي تتحقق منها مكاسب، كما في حالة منح المقاولات والعطاءات او عقود الاستئجار والاستثمار او التوظيف وغيرها.
- الوساطة، وتعني تدخل شخص ذي مركز مؤثر لصالح من لا يستحق، مثلا تمكين شخص من الحصول على وظيفة لا يستحقها او إحالة عقد إلى من لا يستحق.
- الابتزاز Blackmailing والتزوير fraud، وهو استغلال الموقع الوظيفي في الحصول على المال من الآخرين بتبريرات قانونية او إدارية، او إخفاء التعليمات النافذة عن الأشخاص المعنيين كما يحدث في دوائر الضريبة، او تزوير الوثائق وغيرها.
- الانتهازية opportunism، وتعني اغتنام الفرص لتحقيق أهداف شخصية على حساب المصالح العامة، ويكون الانتهازي مستعدا للتخلي عن مبادئه او تغيير مواقفه وانتماءاته إلى حيث تتحقق مصالحه الخاصة، ويرجح مصالحه الشخصية على جميع المبادئ والاستحقاقات، ويكون سلوكه انعكاسا طبيعيا لما يختلج في ذاته من اهتمام بمصالحه الشخصية، ويعتمد ثقافة التبرير لممارساته النفعية، ويخبر الله تعالى عن الانتهازيين في قوله "وَمِنَ النَّاسِ مَنْ يَعْبُدُ اللَّهَ عَلَى حَرْفٍ فَإِنْ أَصَابَهُ خَيْرٌ اطْمَأَنَّ بِهِ وَإِنْ أَصَابَتْهُ فِتْنَةٌ انْقَلَبَ عَلَى وَجْهِهِ خَسِرَ الدُّنْيَا وَالْآخرةَ ذَلِكَ هُوَ الْخُسْرَانُ الْمُبِينُ"[17]، وقد دأبت القيادات في المجتمعات المتقدمة على تنشئة أفرادها على مقت الانتهازية ومحاربتها، كما تتولى تشخيص الانتهازيين بموضوعية شديدة، وتحجم نشاطاتهم، وتبعدهم عن المنظمات لكيلا ينشروا سمومهم بين التابعين ويستفحل ضررهم على المنظمات وعلى التابعين وبقية أفراد المجتمع، بينما تعمل القيادات في المجتمعات المتخلفة على استقطاب الانتهازيين ودعمهم، وتوفر لهم بيئة خصبة لنشر الانتهازية.
- السرقات.
- غسيل الاموال.
- انواع اخرى من الفساد: الحصول على رشوة انتخابية وعلى راتب دون اتقان العمل، والتهرب من اداء العمل، والسماح بانتشار الفساد، والتهرب من دفع الضرائب، وتعيين الأقارب دون توفر شرط الكفاءة

فيهم او تعـــيينهم في المواقـــع الحيويـــة، والحصـــول على الاكراميـــات، والسماح للطلبة بالغش، والمحاباة، وعدم الوزن بالقسط.

وجدير ذكره ان مسؤولية محاربة الفساد لا تقع على القيادة وحـدها وإنمـا ينبغي ان يشاركها الجميـع في هـذه المسـؤولية بسـبب خطـورة النتـائج الـتي تـترتب عنـه والـتي تلحـق أضـرارها الكبـيرة بالمنظمـة والقيـادة والتـابعين والآخرين، ويشـير القـرآن إلى ان اللـه تعـالى يكـره الفسـاد في قولـه تعـالى "وَاللَّهُ لَا يُحِبُّ الْفَسَادَ"، وفيما يأتي اهم أضرار الفساد:

1. إهدار الموارد.
2. تدني انتاجية المنظمة.
3. انتشار الظلم والحقد.
4. انهيار القيم الأخلاقية القائمة على الصدق والأمانة والعـدل والمسـاواة وتكافؤ الفرص وغيرها.
5. انتشار الكراهية بين الأفراد.

مشجعات انتشار الفساد

هنـاك العديـد من العوامـل المشـجعة لانتشـار الفسـاد منهـا: الاسـتبداد، والتهاون في تطبيق الضوابط الاقتصادية والمجتمعية، وغياب أجهزة الرقابـة او ضعفها او وجود ثغرات تشريعية بسببها، أو غيـاب الوضـوح في التشـريعات، او تكون التشريعات مطاطة وتوفر مساحة للاجتهاد يسـتغلها المفسـدون لتحقيـق مآرب شخصية، او عدم كفاءة النظم الـتي تكشـف الفسـاد، او فقـدان سـيادة القيم الجوهريـة في المجتمـع ومنهـا عـدم احـترام القـانون، وغيـاب ثقافـة المحافظة على المال العام وعدم احترام حقوق الافرد بشكل طبيعي وتلقائي.

وقد كشفت بعض قضايا الفساد التي فتحت ملفاتهـا في بعض الـدول عن لجـوء الفاسـدين والمفسـدين إلى أسـاليب احتيـال متقدمـة يحتـاج الإلمـام بخيوطها والسيطرة عليها جهودا كبيرة وخـبرة متمـيزة وشـجاعة جسـورة في اتخاذ قرارات تقضي باحالة المفسدين إلى القضاء، ولا بد من التأكيـد على ان أي خلـل يُـرتكب أثنـاء التعامـل مـع هـذه الملفـات يعـني في النهايـة بـراءة الفاسدين وتحصينهم بدلاً من ادانتهم.

وتؤكد الحقائق ان جميع المجتمعات والدول التي ينتشر فيها الفساد تعاني من فقر وتخلف وتدني الانتاجية ومشكلات معقدة عديدة في جميـع القطاعـات الاقتصادية والاجتماعية رغم الموارد الهائلة المتاحة لها، ومن ابرز الامثلـة على ذلـك السـودان والعـراق والصـومال وأفغانسـتان ومصـر وغيرهـا من الـدول المتنامية.

نموذج من الفساد في الشرق الاوسط

كشفت دراسة نفذتها مؤسسة شركاء من أجل الشفافية عن واقع الفساد في مصر من يوليو 2015 الى يونيو 2016 ان هناك 1102 واقعة فساد في مؤسسات الدولة بواقع 3 وقائع فساد يوميا، وجاءت وزارة التموين الأكثر فسادا وشهدت وحدها 215 واقعة فساد بنسبة 19.77% من اجمالي وقائع الفساد، ويليها المحليات برصيد 712 واقعة فساد بنسبة 11.5% تقريبا، ثم الصحة بـ97 واقعة فساد بنسبة 8.8%، ووزارة الزراعة بـ88 واقعة فساد بنسبة 7.9%، ويليها وزارة الداخلية بـ76 واقعة فساد بنسبة 6.89%، ثم وزارة التربية والتعليم بـ59 واقعة فساد بنسبة 5.35%، ووزارة المالية بـ49 واقعة بنسبة 4.44%، ووزارة الإسكان بـ36 واقعة بنسبة 3.26%، ويأتي بعد ذلك وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات برصيد31 واقعة بنسبة 2.8%، من اجمالي وقائع الفساد التي شهدها العام الأخير، ووزارة النقل بـ29 واقعة فساد بنسبة 2.63%، ووزارة العدل بـ24 واقعة بنسبة 2.17%، ثم وزارة الشباب والرياضة بـ23 واقعة بنسبة 1.99%، ثم وزارة التضامن الاجتماعي برصيد 19 واقعة بنسبة 1.72%، وجاءت بعد ذلك كل من وزارات البترول والأوقاف والاستثمار برصيد18 واقعة فساد، ووزارة الآثار برصيد 17 واقعة، ثم وزارة التعليم العالي بـ16 واقعة فساد، ووزارة الكهرباء برصيد14 واقعة، ووزارة الثقافة برصيد 9 وقائع، يليها وزارة الصناعة والتجارة برصيد 7 وقائع، ووزارة البيئة برصيد5 وقائع، تليها كل من وزارة قطاع الأعمال ووزارة القوى العاملة.

وجدير ذكره انه بعد ذكر هذه الحقائق استقال الوزيران صلاح هلال

رفع معنويات التابعين

لا تحقق القيادة الأهداف التي تسعى إليها وان امتلكت الكفاءة والموارد المطلوبة ما لم تكن معنويات التابعين عالية، لذلك عليها التأثير في سلوكاتهم السلبية ايقافا او تغييرا من اجل الارتقاء بمعنوياتهم بجميع الأساليب في ضوء معرفة دوافعهم وأهدافهم وحاجاتهم وقدراتهم، وحفزهم لتجويد سلوكهم وانتاجيتهم.

وتتمكن القيادة من رفع معنويات التابعين عندما تجعلهم يشعرون بانها منهم وإليهم، وانها تهتم بهم وبأفكارهم وملاحظاتهم، وتعمل على تطوير كفاءتهم وتشركهم معها في عمليات التخطيط وصنع القرارات والنجاحات، وتتبادل معهم التعاون والثقة والولاء، وتحتفي بنجاحاتهم وانجازاتهم وكأنها نجاحاتها وانجازاتها، وتجزل لهم المكافآت كلما حققوا أهدافا متميزة، وتبدو أمامهم شجاعة ومتماسكة ومبادرة وواثقة ومطمئنة حتى في اشد حالات قلقها، وتؤكد لهم استعدادها لحمل مسؤولية اخطائها واخطائهم، وتستطيع القيادة الارتقاء بمعنويات التابعين من خلال اجابتهم على الاسئلة الآتية:

- ما الذي يحبب العمل لك وما هي الاعمال التي تفضلها؟
- ما هي الاعمال التي لا ترغب بها كثيرا؟
- ما هو اسلوبك النموذجي في العمل؟
- مع من ترغب ان تعمل ومع من لا ترغب، ولماذا؟
- ما هي المضايقات التي تواجهك في العمل والمنظمة؟
- ما هو الذي يمتعك بالعمل مع بقية التابعين؟
- ماذا تتمنى تحقيقه من العمل؟
- ما هي القيم التي تؤمن بها؟

تعزيز ولاء التابعين للمنظمة

يشير مفهوم الـولاء إلى الإخلاص والوفـاء، ولـذلك فهو لا يتحقق بسـهولة ويتطلب بذل جهود كبـيرة بـذكاء متمـيز ولمـدة طويلة، وصـرف أمـوال طائلـة لتشابك العوامل والمتغيرات التي تؤثر فيه وتسهم في تكوينه.

وينبغي ان يكــون ولاء التــابعين للمنظمــة حقيقيــا وعن وعي لأهدافــه والنتـائج الـتي تـترتب عنـه، وان يكـون للمنظمـة وليس للقيـادة فهي مغـادرة موقعها عـاجلا او آجلا، ولا بـد ان يكـون مقترنـا بالكفـاءة، اذ لا يمكن أن يكـون لولائهم مغزى ولا سيما في بيئة شديدة المنافسة اذا كانت الكفاءة تنقصهم ولا يستطيعون دعم مسيرة المنظمة وتعزيز قدراتها التنافسية[18].

ويتعين على القيـادة مراقبـة ولاء التـابعين باسـتمرار لمعرفـة ارتفاعـه او انخفاضـه والأسـباب الـتي تكمن وراء ذلـك من خلال قيـاس مـدى اسـتعدادهم للتضحية بالمغريات والعروض التي تقدمها لهم المنظمـات المنافسـة لحفـزهم على الانتقال إليها، وعليهـا اتخـاذ الاجـراءات الـتي تسـهم في الحـد من تـدهور ولائهم بالوقت المناسب [19].

فوائد ولاء التابعين

تترتب عن ولاء التابعين للمنظمـة نتـائج ايجابيـة مهمـة للمنظمـة والقيـادة والتابعين أنفسهم منها[20]:

- تمكين المنظمـة من تحقيـق أهـدافها في الاسـتمرار والتطـور من خلال تطــوير انتاجيتهــا كميــا ونوعيــا والمحافظــة على ممتلكاتهــا الماديــة والمعنوية.
- خفض الصراعات والمشكلات في المنظمـة إلى اقـل مسـتوى، ويسـهم هذا في توظيف الامكانات المتاحة للجميع (قيادة وتابعين) في المجـالات التي تحقق أهداف المنظمة والتابعين.
- جعل التابعين يتبنون أهداف المنظمة ويعدونها بمثابة أهـدافهم ويعملـون جاهدين لتحقيقها.
- تمكين التابعين من الحصول على مكتسبات مادية ومعنوية.

- تصبح المنظمة التي تتميز بانتماء التابعين لهـا حلم جميـع الأفـراد الـذين يحاولون الإنضمام إلى مثـل هـذه المنظمـات، وهـذا بـدوره يسـهل على القيـادة اسـتقطاب ذوي المهـارات العاليـة، ويجعـل النفقـات المرتبطـة بعملية استقطاب التابعين وتدريبهم في اقل مستوى.

متطلبات الارتقاء بولاء التابعين

- اعتماد الكفاءة والمهارة في تعيين التابعين وترقيتهم وتطويرهم.
- توطيد العلاقات بين القيادة والتابعين.
- توسيع مشاركة التابعين في عمليات التخطيـط وصـنع القـرارات وإدارة المنظمة.
- تمكين التابعين من تحقيق أهدافهم والاهتمام بهم ولا سيما في اوقـاتهم الصعبة.
- تشجيع التابعين على تجربة أساليب عمل جديدة.
- مساعدة التـابعين على إنجـاز المهـام المنوطـة بهم والابتعـاد عن تصـيد أخطائهم.
- تزويـد التـابعين بمعلومـات عن خطـط المنظمـة ونجاحاتهـا وإخفاقاتهـا، والمشكلات والتحديات التي تواجهها، والفرص المتاحة لها.

تفويض الصلاحيات للتابعين

جعل التوسع الكمي والنوعي في الاعمال القيادة غير قـادرة على انجـاز جميع الاعمال بمفردها مهما بلغت قدراتها وامكاناتها، والزمها بتقسيم الاعمـال وتوزيعهـا على التـابعين على وفـق رغبـاتهم وكفـاءتهم ومهـاراتهم، وتفويضـهم الصلاحيات اللازمة لإنجاز الاعمال التي تعهد إليهم.

ويشير مفهوم التفويض إلى منح التابعين قـدراً من الصـلاحيات ومن حريـة التصرف في الاعمـال المكلفين بهـا دون الحاجـة إلى إذن القيـادة، او هـو منح التابعين السلطة اللازمـة لانجـاز بعض الاعمـال نيابـة عن القيـادة، وهـو عمليـة ضرورية لغـرض تـبرير تابعيـة الأفـراد للقيـادة، او هـو تنـازل القيـادة عن بعض سلطاتها إلى التابعين لانجاز الاعمال دون الرجوع إليها مع بقائهـا مسـؤولة عن تلك الاعمال.

فوائد التفويض

يحقق التفويض فوائد عديدة للقيادة والتابعين والمنظمة والذين لهم علاقة باعمال المنظمة منها[21]:

- يوفر المزيد من الوقت للقيادة للتركيز على الاعمال المهمة.

- يرفع معنويات التابعين ويحفزهم للاستمرار مع القيادة، ويجعلهم يشعرون ان القيادة تهتم بهم وتشجعهم على الابداع، ويطلق unleash امكاناتهم ويطور قدراتهم ويجعل منهم قادة في اعمالهم، ويعزز ثقتهم بأنفسهم، ويشجعهم على اتخاذ القرارات التي تتعلق بأعمالهم في حدود الصلاحيات الممنوحة لهم، ويجعلهم بارعين ومتحمسين لاداء الاعمال التي تعهد إليهم، ويعد هذا من اصعب مسؤوليات القيادة من وجهة نظر المدير التنفيذي لشركة جونسن اند جونسن الامريكية، اذ يرى ان التابعين يترددون في اتخاذ القرارات المتعلقة باعمالهم بسبب خوفهم من ارتكاب الاخطاء.
- انجاز الاعمال في اوقاتها وخفض كلفة أدائها.
- تمكين زبائن المنظمة من الحصول على السلع والخدمات بوقت قصير وتكلفة اقل.
- يساعد القيادة على اكتشاف قدرات التابعين وكفاءتهم ومدى حاجتهم للتدريب والتطوير او نقلهم إلى اعمال اخرى.

متطلبات التفويض

- لا تستحوذ القيادة على جميع السلطات، ولا تخشى ان يصبح التابعون أفضل منها، ولا تتوقع ان يقلل التفويض من هيبتها ومكانتها بينهم.
- ان تثق القيادة بقدرات التابعين وامكاناتهم ورغبتهم في التطور واستعدادهم لحمل مسؤولية قراراتهم.
- يتم تفوض الصلاحيات بالحدود التي تسمح بتحقيق الأهداف.
- تحديد ما يفوض، ومن يفوض، ومتابعة انجاز اعمال المفوضين.
- تدريب التابعين على الاعمال التي تفوض لهم.
- تبقى القيادة مسؤولة عن الاعمال المفوضة.
- قياس اداء التابعين المخولين في ضوء معايير موضوعية.
- تكون مسؤوليات التابعين مساوية للصلاحيات الممنوحة لهم.
- توفر الرغبة والقدرة والكفاءة لدى التابعين لحمل مسؤولية الاعمال التي تناط بهم مسؤولية تنفيذها.
- توفر الأساليب والادوات الموضوعية التي تمكن من تقييم اداء التابعين ومساءلتهم عن نتائج تنفيذ الاعمال المفوضة لهم.
- توثيق عمليات التفويض بلغة واضحة.
- التأكد من فهم التابعين لحدود الصلاحيات المخولة لهم.

تقييم التابعين

تستهدف عمليات تقييم التابعين تحديد كفاءتهم ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المنوطة بهم، ومدى تطورهم في اعمالهم، والحكم على مدى التزامهم بتعليمات العمل.

ويثير تقييم القيادة للتابعين شعورا سلبيا لـديهم لتـوقعهم بانهـا تسـتهدف منه كشف اخطائهم ومعاقبتهم وليس تحديد المشكلات التي تواجههم اثناء اداء الاعمال واتخاذ الاجراءات لمعالجتها وتطوير ادائهم وسـلوكهم إلى المسـتويات المطلوبة، ومكافأة من يستحق المكافـأة تثمينـا وتشـجيعا لـه للاسـتمرار بهـذا الاتجاه، وفي ذات الـوقت توجيـه المخـالفين للتعليمـات والتوجيهـات وحفـزهم بجميـع أسـاليب الـترغيب والـترهيب لتطـوير سـلوكهم وادائهم والابتعـاد عن ارتكاب المخالفات.

متطلبات تقويم التابعين

- تحديد مستويات الاداء المطلوب.
- تقييم التابعين بموضوعية شديدة ومناقشة نتائج التقييم معهم.
- لا يستهدف تقييم التابعين تصيد اخطاء التابعين ومعاقبتهم، وإنمـا معرفة كفاءة ادائهم وحسن التزامهم واسـتقامة سـلوكهم ومـدى قـدرتهم على توظيف جميع الامكانات والموارد المتاحة لهم بكفاءة.
- وضع تعليمات واضحة تبين المكافآت والعقوبات الـتي تـترتب عن تقـويم الاداء والالتزام بها وعرضها على التابعين ومناقشتها معهم.
- تقديم المكافآت الى المستحقين وتكريمهم بحضور الآخـرين في الـوقت المناسب.
- لا يُعاقب قائد المجموعة أمام مجموعته لكيلا ينهار مبدأ السلطة.
- لا يُناقش المعاقَب أمام الآخرين.
- لا يُجمع المعاقبون في عمل واحد.
- تنميـة أهميـة دور التقـييم الـذاتي لـدى التـابعين ليتولـوا تقـييم ادائهم وسلوكهم بأنفسهم قبل أن تقيمهم القيادة[22].

وجدير ذكره ان تقييم التابعين في المجتمعات المتخلفـة يتم على اسـس بعيـدة جـدا عن الموضـوعية في معظم الحـالات، وغالبـا مـا يسـتهدف معاقبـة التابعين والانتقـام منهم، وقـد تسـبب ذلـك في العديـد من المشـكلات للقيـادة والمنظمة وللتابعين أنفسهم منها انه يجعل التابعين محبطين ويشعرون بالظلم فتتدنى انتاجيتهم، ويبحثون عن فرص للانتقال إلى منظمات اخرى.

اعداد قادة المستقبل

لا بد ان تؤمن القيادة انها ستغادر موقعهـا يومـا مـا، وعليهـا العمـل على اعداد قادة يحلون محلها من بين الذين لديهم بذور مهارة القيادة ورغبة صادقة وكفاءة عالية لقيادة المنظمات في المستقبل.

وتؤكد الحقائق ان القيادات في المجتمعات الديمقراطيّة المتطورة دأبت على توفير بيئة خصبة لنمو قيـادات المسـتقبل، وتـولت تـدريب تلـك القيـادات وتهيئتها وتطوير مهاراتها القيادية، وانفقت في سبيل ذلـك مبـالغ طائلـة لتكـون القيادات الشابة مهيئة لقيـادة المنظمـات بكفـاءة بسـبب رغبتهـا في اسـتمرار

المنظمات بالتطور بعدها، بينما لا تؤمن القيادات في المجتمعات المتخلفة بانها ستغادر مواقعها في المستقبل وتعمل المستحيل من اجل الاستمرار فيه رغم عدم لياقتها، ولا تفكر مطلقا بمستقبل المنظمات بعد مغادرتها، وكأنها تعمل على وفق مقولة الشاعر ابو فراس الحمداني "إذا متُّ ظمآناً فلا نزلَ القطرُ"، ولذلك لا تعد العدة لاعداد من يخلفها في المنظمات، فتجعل تلك المجتمعات تعاني من عقم قيادي ونقص واضح في القيادات البديلة[24].

متطلبات اعداد قادة المستقبل

1. حصر القيادات المطلوب اعدادها وإلحاقها بالدّورات التي تستهدف تدريبها على ما يأتي:
   - الاصرار على تحقيق الأهداف رغم المعيقات.
   - تحديد حلم يشعر التابعون بالانسجام معه، ورسم صورة العمل المطلوب لتحويل ذلك الحلم إلى حقيقة وكيف ينفذ ذلك العمل.
   - توسيع مساحة التفاؤل والتفكير الايجابي لديهم، فقد توصل عالم النفس مارتن سيليجمان Martin Seligman في ابحاثه إلى أن الفرق بين الأفراد الذين يتخلون عن أهدافهم عندما تواجههم صعوبات والذين يمضون قدما نحو أهدافهم هو الطريقة التي يفكرون بها في الأحداث الجيدة والسيئة، فالمتفائلون Optimists يرون ان الاحداث السلبية مؤقتة ومن الممكن التعلم منها وفعل ما هو افضل في المستقبل، وان الأحداث الجيدة مستمرة ولا تنتهي ولها تأثيرات ايجابية على حياتهم وهذا يزيدهم اصرارا على مواصلة مسيرتهم نحو أهدافهم، اما المتشائمون Pessimists فيعتقدون ان الأحداث السلبية تمثل معيقا يحول دون تحقيق أهدافهم ولها تأثيرات سلبية على جميع اعمالهم، وبمرور الوقت يفسرون حتى الاحداث الايجابية على انها سلبية ويتوقف اصرارهم على مواصلة مسيرتهم نحو أهدافهم[23].
2. توفر متطلبات دعم ومساندة تدريب القيادات الشابّة.
3. إيجاد معايير تقييم نجاح تدريب القيادات الشابّة.

تقديم القيادة الدعم لخلفها

يتعين على القيادة بعد انتهاء ولايتها تقديم جميع انواع الدعم لمن يخلفها في موقع القيادة من اجل تمكينه من الاضطلاع بمسؤولياته بكفاءة، وقد دأبت القيادات في المجتمعات المتقدمة على الالتزام بهذه المسؤولية لكي تمكن المنظمات من الاستمرار والتطور، فضلا عن ذلك تحث الجميع على تقديم

الدعم للقيادة القادمة، بينما تشكك القيادات في المجتمعات المتخلفة بكفـاءة خلفها وتضع مختلف انواع العراقيل أمام وتؤلب الجميع عليه.

الرئيس الامريكي اوباما يتعهد بتقديم الدعم لخلفه في رئاسة امريكا

باراك اوباما

تعهد الرئيس الأمريكي باراك أوباما، في أول مؤتمر صحفي عقده عقب فوز دونالد ترامب في انتخابات الرئاسة الامريكيـة الـتي جـرت في تشـرين الثاني 2016 بتقديم جميـع انـواع الـدعم لخلفـه ليتمكن من ادارة البلاد الى المزيد من التقدم، وتنبأ بان خلفه سـيكون رئيسـا ناجحـا، وسـيحاول توحيـد صفوف الشعب الأمريكي.

المصدر: صحيفة الوطن المصرية بتاريخ 14/11/2016

إيجاد بيئة عمل ملائمة

تعرف بيئة العمل على أنّها جميع الظروف (المعنويّة والماديّة والاجتماعيــة والنفسية) التي تكون لها تأثيرات مباشرة على التـابعين في العمـل، فهي امـا ان تحفزهم لتوظيـف أفضـل امكانـاتهم في العمـل، او تكـون سـببا لانخفـاض معنوياتهم وانتاجيتهم، او ربمـا تـدفعهم للانتقـال إلى منظمـات اخـرى، ولـذلك تحـرص القيـادات في المجتمعـات المتقدمـة على توفـير بيئـة عمـل ملائمـة للتابعين تتوفر فيها جميع المتطلبات المادية والمعنوية، وتسعى لجعل علاقاتهـا معهم يسودها الدعم والثقة والولاء والتعاون في السراء والضـراء، وتخلـو من الارتباك ومسببات الخلافات والانشـقاقات، وتعد الاختلافـات بينهـا وبينهم امـرا طبيعيـاً، وتحـترم قـدراتهم الابداعية، وتمنح الأولويـة للمصـالح العامـة عنـدما تتقاطع مع المصالح الخاصة، وتحفزهم لتحقيق أهداف كبرى واداء افضل كميـا ونوعيا، وتجعلهم اكثر معرفة بأهمية المهام المنوطة بهم ويتمتعون باسـتقلالية في صنع القرارات واتخاذها، وتوجههم نحو المجالات التي تمكن المنظمــة من الاستمرار والتطور، وتجعلهم يشعرون بالسعادة في العمل ويقبلون عليه وهم يتوقعـون فيـه كـل مـا يفـرحهم[25]، بينمـا لا تـوفر القيـادات في المجتمعـات المتخلفـة بيئـة عمـل ملائمـة للتـابعين ولـذلك تكـون معنويـاتهم وانتـاجيتهم متدنيتين.

تنظيم الاعمال في المنظمة

يشير مفهوم التنظيم إلى الإطار الذي يعمل فيه الجميـع (قيـادة وتـابعين) معا نحو هدف او مجموعة أهداف محددة، ويعني ايضا التجميـع المنظم لأجـزاء

مرتبطـة بكيـان يسـهم في دمج المـوارد البشـرية والماديـة في هيكـل رسـمي تمارس فيه الاعمـال لتحقيـق هـدف او مجموعـة أهـداف في بيئـة محـددة لهـا معطيات وفرص وتحديات، او هو تحديد اوجه النشاط اللازمة لتحقيق هــدف او مجموعة أهداف وترتيبها في مجموعات وإسنادها إلى أشخاص محددين.

ويتنـاول التنظيم تحديـد الانشـطة الـتي ينبغي القيـام بهـا من اجـل بلـوغ الأهداف المحددة، وتحديد الوحدات الادارية التي تقـوم بتلـك الانشـطة، ويـبين مسؤوليات التابعين وصلاحياتهم في تلك الوحدات والعلاقات فيما بينهم.

فوائد التنظيم

- يمنع الفوضى chaos والتضارب clashes ويحد من ضياع المســؤولية في المنظمة من خلال تطبيق مبدأ التخصص في الاعمال ومبدأ وحـدة الامـر Unity of command وجعل التابع يتلقى الاوامر والتعليمات والتوجيهات اثناء العمل من مسؤول واحد.
- يفرض تبعية المصالح الخاصة للمصالح العامة.
- يحدد الكيفية التي يتم بها إرسال القرارات الصادرة من مراكـز السـلطة وإليهــا واســتقبالها، وبــذلك يســهم في إيصــال القــرارات إلى كافــة المستويات الإدارية في المنظمة ويسهل تبادل المعلومات فيما بينها.
- يــوفر بيئـة مناسـبة لتـدريب التـابعين وتنميـة مـواهبهم وتزويـدهم بمـا يحتاجونـه وهـذا بـدوره يـؤدي إلى زيـادة تعـاونهم مـع القيـادة وولائهم وإخلاصهم للمنظمة.

متطلبات التنظيم

- تقسيم العمل على إدارات او أقسام او مجموعات.
- تحديد العلاقات بين الإدارات والأقسام المختلفة وطرق الاتصال فيما بينها.
- تحديد صلاحيات وسلطات جميع التابعين.

تنظيم العلاقات مع الآخرين

ترتبط القيادة بعلاقات واسعة مع الآخرين داخل المنظمة وخارجها، ولـذلك عليهـا ان تحـرص على ان تكـون علاقاتهـا جيـدة معهم وتجعلهم رافـدا يضـيف امكانات مهمة إلى امكاناتهـا بـدلا من ان يكونـوا مصـدرا لمشـكلات ومعيقـات تحول دون بلوغ الأهداف، ولا يتحقق لها ذلـك مـا لم تنظم علاقاتهـا معهم على وفق منهج يحقق أهداف الجميع ضـمن بيئـة يهتم فيهـا الجميـع بمصـالحهم في المقام الأول، ويفضلون من يهتم بهم ويحسن التعامل معهم ويثير في نفوسهم مشاعر الود ويمنحهم الأولوية لطرح أفكارهم، ويؤكد جيمس فلاهــيرتي James Flaherty مؤلف كتاب "اثـارة التفـوق في الآخـرين" Evoking Excellence in "Others" ان على القيادة ان تنظم علاقاتها مع الآخرين على وفق ما يأتي[26]:

- قبول التعددية والاختلاف.
- مد جسور من العلاقات الطيبة مع الآخرين وتقديم الدعم لهم.
- الايمان بان جميع القضايا قابلة للمناقشة والنقد البنـاء، وبالامكـان ايجـاد مشتركات وبدائل.
- الايمان المطلق بانه لا يمكن تغيير رأي الطرف الآخر بالقوة.
- ايجاد مبرر لوجهة نظر الآخر او التوصل إلى عذر لخطئه دون مداهنة.
- احترام الآخرين والابتعاد عن تصيد اخطائهم[27].

إدارة الازمات والصراعات ومعالجة المشكلات

لا يمكن التنبـؤ بالازمـات والمشـكلات والصـراعات في الغـالب، والشـيء الوحيد الذي يمكن التنبؤ به هو انها حتما ستحدث، ولذلك يتعين على القيادة ان لا تتجاهلها في محاولة منها لتبسيط الامور خشية ان يؤدي إلى نتائج كارثية في نهاية المطاف من اهمها اسـتياء التـابعين والآخـرين من القيـادة، ويفـرض هـذا على القيادة التعاطي مع الازمات والصراعات وادارتها ومعالجتها بكفاءة عاليــة وحـزم ودون تـأخير لكيلا تتفـاقم اثارهـا السـلبية وأضـرارها، وفي ذات الـوقت تجعـل التـابعين يشـعرون بانهـا قـادرة على ايجـاد معالجـات ناجعـة للازمـات والصراعات والمشكلات[28].

متطلبات إدارة الازمات ومعالجة المشكلات والصراعات

- توقع حدوث الازمات والمشكلات والصراعات في اي وقت.
- ان لا تتطـاير القيـادة من الازمـات والمشـكلات والصـراعات ولا تجعلهـا تحول دون مواصلة مسيرتها نحو الأهداف المطلوبة [29].
- تحديد اسباب حصول الازمات والمشكلات والصراعات.
- جعل التابعين على بينـة من الازمـات والصـراعات المشـكلات وحفـزهم للمشاركة الفاعلة في ايجاد معالجات ناجعة لها لكي يشعروا بانهم جــزء مهم في المنظمــة، وفي ذات الــوقت تنمي قــدراتهم وثقتهم بأنفســهم وولائهم.
- استعداد القيادة لمراجعة سلوكها وقراراتها ومعرفة مدى دورها في خلق المشكلات والصراعات والازمات.
- اتخاذ الاجراءات المطلوبة لمعالجة الازمات والمشكلات والصراعات في الوقت المناسب في ضوء رؤية شمولية ومعلومات دقيقة.
- توقع وجود فرصة كاملة للاغتنام في كل أزمة ومشكلة.
- إدارة الازمات بذكاء وكفاءة عالية.

الاهتمام بالتطوير

يتعين على القيادة تقييم نفسها باستمرار لمعرفة منجزاتها ونقـاط قوتهـا وضـعفها، واتخـاذ الاجـراءات المطلوبـة لتطـوير نفسـها واكتسـاب معلومـات وخـبرات وأسـاليب جديـدة ممكنـة التطـبيق في المجـالات الـتي تكـون لهـا انعكاسـات ايجابيـة عليهـا وعلى المنظمـة في ضـوء المعطيـات والفـرص والتحـديات في بيئـة العمـل، وتكـافئ نفسـها ماديـا ومعنويـا عنـدما تتمكن من تحقيق منجز متميز.

ولا بد ان تـدرك القيـادات ان اهمالهـا لتطـوير ذاتهـا في ظـل التطـورات المتسارعة في جميع القطاعات الاقتصادية التي لها علاقة باعمالها تترتب عنـه نتائج كارثية على المنظمة والتابعين وعليها، ولا تبرر اهمال تطـوير ذاتها بحجـة انها لا تملك الوقت المطلوب او ان معلوماتها وخبراتها ليست بحاجة للتطوير.

ويبدأ تطوير النفس على وفق خطّة موضوعية معدة في ضوء احتياجاتهـا الفعلية للتطوير، وتستهدف السـمو نفسـها وتجعلهـا أكـثر مهـارة وقوة وقـدرة على اكتساب سلوك إيجابي يمكنها من السيطرة على مشاعرها وردود افعالها ولا سيما في المواقف الصعبة والانتكاسات، وعليها ان تحرص على تنفيـذ تلـك الخطة بكفاءة عالية، اذ لا فائـدة من اعـداد الخطـط اذا لم تنفـذ بكفـاءة، كمـا يظهر من المثال الاتي: كانت هناك ثلاثة طيـور تقـف على الشـجرة، وقـد قـرر واحد منها أن يطير، فكم بقي من الطيور على الشجرة؟ الجـواب: بقيت ثلاثـة، لأن واحداً منها قرر أن يطير ولم يطـر بالفعـل! وبالتـالي فلم يتغـير شـيء من واقع الحال.

حفز الذات

ينبغي ان تقيم القيـادة انجازاتهـا من خلال مقارنـة النتـائج المتحققـة من اعمالها بالأهداف التي يتعين عليها تحقيقها من تلك الاعمال، شريطة ان تكـون الأهداف محددة بموضوعية شديدة بعيدا عن الافراط في التفـاؤل او التشـاؤم، وتقيس النتائج المتحققة بموضوعية ايضا من اجل معرفة نقاط قوتها وضـعفها، فاذا وجدت ان انجازاتها جيـدة عليهـا ان لا تبخس نفسـها من اسـتحقاقاتها من المكافآت، من اجل حفز نفسها لتحقيق افضل المنجزات في المستقبل.

وتستهدف عمليـات مكافـأة النفس ادخـال البهجـة والرضـا والسـعادة إلى النفس ومنحها فرصة التمتع بالنجـاح ونشـوة الانتصـار بـدون غـرور وغطرسـة وخوف من فشل، فالنفس الانسانية دائمـا بحاجـة لمن يمنحهـا التقـدير ويقـف معها موقف امتنان لحثها على مواصلة تحقيق المزيـد من الانجـازات ولا سـيما عندما يبخسها الآخرون حقها في الحصول على المكافآت التي تسـتحقها، وفي ذات الوقت عليها مواساة نفسها ومداواتها بعناية في حالـة انتكاسـها ولا سـيما

قبس من مسؤوليات القيادة من وجهة نظر الخيلفة عمر بن عبد العزيز

انتحب عمر بن عبد العزيز حين علم أن ابن عمه سليمان بن عبد الملك عهد إليه بخلافة المسلمين من بعده، وبعد توليه الخلافة مباشرة صعد على المنبر وعرض على الناس أن يخلع نفسه ليختار المسلمون غيره، فقال له الناس بل نريدك أنت ... وأتوا له بموكب الخلافة فتركه وركب بغلته ومضى.

وقد بدأت تظهر عليه ملامح الورع والتقوى في أول يوم له في الخلافة ومن تلك الملامح انه خيّر مواليه بين المكوث معه على عشرة دنانير أو التخلي عن خدمته، وعزل كل القضاة الذين كانوا في عهد الحجاج، فقال له أحدهم: "يا أمير المؤمنين، قد عملت مع الحجاج شهرا واحداً فلم تعزلني؟" فقال له "يكفيني أن الحجاج رضي عنك وعينك"، وطلب من زوجته أن تدع حليها وجواهرها في بيت مال المسلمين أو أن يطلقها، فأبت أن تتركه وتخلت عن كل ما تملك من اجله، وفي احد الايام كان جالساً في مصلاه واضعاً خده على يده، ودموعه تسيل على خديه فسألته زوجته عن سبب ذلك فقال لها "لقد وليت من أمر هذه الأمة ما وليت، وادركت عظم مسؤولياتي عن الفقير الجائع، والمريض الضائع، والعاري المجهود، واليتيم المكسور، والأرملة الوحيدة، والمظلوم المقهور، والغريب والأسير، والشيخ الكبير، وذي العيال الكثير والمال

عندما ينهال عليها الآخرون باللوم والتقريع، من اجل تفريغ نفسها من جميع اثار السلبيات والاحباطات والاضطهادات[30].

وقد حث الله تعالى الجميع على منح أنفسهم مستحقاتها في قوله تعالى "وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا"[31]، ويقول الرسول محمد ﷺ "ان لربك عليك حقا ولنفسك عليك حقا ولاهلك عليك حقا فأعط كل ذي حق حقه".

تغيير سلوك التابعين

يحكى ان ملكا استيقظ في أحد الصباحات فوجد أحد ابنائه قد تحول إلى ديك بعد أن اصيب بصدمة نفسية. وهال الملك ان ولده الانيق قد خلع ملابسه وذهب ليجلس تحت اشجار الحديقة ليلتقط بفمه ما علق في الحشائش من فتات طعام.

ولم تنفع النصائح ولا الترغيب ولا الترهيب لاعادة الأمير إلى ما كان عليه، ولهذا اضطر الملك المفجوع إلى الاستعانة بذوي الخبرة والاختصاص عسى ان يجدوا حلا لهذه المشكلة، لكن جهود كل هؤلاء واجراءاتهم تحولت إلى رمال تذروها الرياح، وبقي الأمير يعيش في الحديقة معتقدا انه ديك.

واستمر الوضع على هذا الحال. ثم انتشرت قصة الأمير بين الرعية، وصارت تتصدر أحاديث الناس في الأسواق وغيرها من امكنة التجمع، وأضيفت الى القصة توابل ونكهات ومطيبات من وحي التصور والخيال.

وذات يوم وصل إلى المملكة رجل غريب، وما ان سمع بقصة الأمير حتى إدعى انه طبيب وله القدرة على علاج الأمير وانتشاله من حالته المأساوية، فوعده الملك بأفضل العطايا والهدايا والهبات ان نجح في تحقيق ذلك.

وكان أول شيء فعله الطبيب هو انه خلع ملابسه وذهب ليجلس بجانب الأمير في الحديقة. وحين استغرب الأمير وجود الطبيب عاريا بقربه، قال الطبيب: لا تستغرب فانا ديك مثلك. بعد عدة أيام صار الديكان (الطبيب والأمير) صديقين، يلتقطان فتات الأطعمة معا، ويشربان من المياه الآسنة معا كذلك، وتوطدت بينهما الصداقة إلى اقصى الحدود. وبعد ايام، إرتدى الطبيب قميصه، فاستغرب الأمير من هذا الفعل، لكن الطبيب أوضح ان كونه ديكا لا يمنعه من ارتداء قميص، فسيبقى ديكا مهما فعل.

ومرت أيام أخرى، فأوصى الطبيب على وجبة طعام فاخرة قائلا للأمير ان كونه ديكا لا يعني ان يحرم نفسه من الطعام الطيب واللذيذ. ووجد الأمير نفسه منساقا مع سلوك صديقه، فعاد لارتداء ملابسه، وبدأ الاعتياد على الكثير من الأوضاع التي كان يرفضها في السابق بوصفه ديكا.

وأخير أعاد الطبيب الأمير إلى جناحه في قصر والده الملك، لان ذلك لا يتعارض مع كونه ديكا، وبدأ الأمير يمارس حياته الطبيعية، وبذلك نجحت خطة الطبيب ونال ما وعد به من جوائز وهدايا.

حقوق القيادة

تمثل القيادة قطب الرحى في المنظمة، وهي عنصر فاعل ومؤثر في جميع العناصر الأخرى فيها، ولا بد ان يكون لها حقوق على المنظمة والتابعين كما لهم حقوق عليها، وينبغي ان تتمتع بكامل حقوقها لتكون راضية مرضية وقادرة على انفاذ المهام المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة في الاستمرار والتطور، وتوفر فرصا متعددة للتابعين لاشباع حاجاتهم المادية والمعنوية والنفسية وليتمكنوا من اداء الاعمال التي تعهد إليهم بكفاءة، ويؤكد ذلك الإمام علي بن ابي طالب (رض) في رسالته لعامله في مصر مالك الاشتر قائلا "فليست تصلح الرعية الا بصلاح الولاة، ولا تصلح الولاة الا باستقامة الرعية، فاذا أدت الرعية إلى الوالي حقه، وادى الوالي إليها حقها، عزّ الحق بينهم، وقامت مناهج الدين واعتدلت معالم العدل، وجرت على اذلالها السنن، فصلح بذلك الزمان، وطمع في بقاء الدولة، ويئست مطامع الأعداء، اما اذا غلبت الرعية وَالِيَها، واجحف الوالي برعيته، فتظهر معالم الجور، وتكثر علل النفوس، فلا يستوحش لعظيم حق عطل، ولا لعظيم باطل فعل، فهناك تذل الأبرار، وتعز الاشرار".

وجدير ذكره ان العلاقة التي تتناول تحديد حقوق القيادة وحقوق التابعين تعد من أعقد العلاقات في جميع المجتمعات على مر التاريخ، فكلهم يرغبون بالحصول على اكبر قدر من الحقوق، ولذلك تحدث بينهم صراعات وتجاذبات يوظف كل طرف منهم فيها امكاناته فيصبح الجميع (القيادة والتابعين والمنظمة) بسبب ذلك في خطر كبير يهدد استقرارهم او قد تنفرط الأمور وتتعطل الاعمال.

مديات حقوق القيادة

ينبغي ان تجعل القيادة الغاية الرئيسة من حصولها على حقوقها هي تمكينها من الاضطلاع بمهامها بكفاءة، ولذلك عليها ان لا تتمادى في توسيع حقوقها على حساب المنظمة والتابعين، ولا تتعسف عندما تتمتع بحقوقها، ولا تتنازل عنها.

وتؤكد الوقائع ان القيادة في المجتمعات المتقدمة تقف عند حدود حقوقها في الغالب الاعم بينما تتمادى القيادات في المجتمعات المتخلفة في حقوقها وتمنح نفسها اكثر من استحقاقاتها على حساب حقوق التابعين والمنظمة، وفي ذات الوقت لا تهتم بمسؤولياتها تجاه المنظمة والتابعين، ويعود ذلك إلى اسباب عديدة منها غياب القوانين والقيم الاخلاقية التي تمنع القيادة من التمادي في حقوقها وتردعها اذا ما تمادت من جهة، وجهل التابعين باستحقاقات القيادة او خوفهم منها من جهة اخرى.

اهم حقوق القيادة على المنظمة

ينبغي ان تحصل القيادة من المنظمة على حقوق تمكنها من الاضطلاع بمهامها على افضل وجه، ومن تلك الحقوق: رواتب او اجور مجزية تتناسب مع كفاءتها وأهمية موقعها والاعمال المكلفة بها، ومكافآت (مادية ومعنوية) عندما تحقق انجازات متميزة او تحدث تغييرات تسهم في تطوير المنظمة وحمايتها، وصلاحيات تتناسب مع مسؤولياتها، اضافة إلى خدمات مناسبة مثل السكن والتأمين الصحي وغيرها من الخدمات الضرورية لكي ينصب اهتمامها على استمرار المنظمة وتطورها وحمايتها وتمكين التابعين من تحقيق أهدافهم وتشجيعا لها للمضي قدما في هذا النهج.

اهم حقوق القيادة على التابعين

أولا: الولاء للقيادة

يعد ولاء التابعين للقيـادة من اوجب حقوقهـا عليهم ومن اهم مسـؤولياتهم قِبَلها، وهو من متطلبات التابعية الصحيحة، ويلـزمهم بنصـرتها باطنـا وظـاهرا، وقد قال الرسول محمد "خيـار أئمتكم الـذين تحبـونهم ويحبـونكم، وتصـلون عليهم ويصلون عليكم - أي تـدعون لهم ويـدعون لكم - وشـرار أئمتكم الـذين تبغضونهم ويبغضونكم، وتلعنونهم ويلعنونكم"[1].

ويتعين على القيادة تمحيص ولاء التابعين دائما وبموضوعية شـديدة، وان لا تعتمد على كلماتهم البراقـة، ولا تغرهـا أقـوالهم وهتافـاتهم الـتي يعلنـون فيهـا اسـتعدادهم المطلـق للعمـل والبـذل والتضـحية من اجلهـا دون وجـود ثـوابت عقائدية وسلوكية تؤكـد مـزاعمهم، بقـدر مـا تنظـر إلى العمـل الجـاد المتوقـع منهم، ويؤكد واقع الحال ان التابعين في الدول المتخلفة يعلنون لحكـامهم انهم على استعداد للتضحية من اجلهم ولكن عندما يجد الجـد لا يجـد أولئـك الحكـام احدا يقف معهم في محنتهم، وتؤكد الشواهد ان هناك العديد من القـادة الـذين اعتقدوا ان معهم جيوشًا جرَّارة وأعدادا غفيرة من التـابعين الـذين يناصـرونهم ثم اكتشـفوا سـاعة حـاجتهم ان ولاء أولئـك التـابعين كـان زائفـا، فعلى سـبيل المثال لا الحصر كان العراقيون يهتفون لصدام حسـين رئيس العـراق "بـالروح بالدم نفديك يا صدام"، ولكن عندما شنت القـوات الامريكيـة وقـوات التحـالف معها هجومها على العراق في اذار عـام 2003 مسـتهدفة القضـاء على صـدام حسين لم يجد حوله احدا من أولئك الهتافة.

وينبغي للقيادة تعميق ولاء التابعين إذا تبين لها انه آخذ بالارتفاع، اما اذا كانت المؤشرات تدل على انه اخذ بالانخفاض فعليها اتخاذ اجراءات سريعة لمنع التدهور فيه، منها تغيير سلوكاتها وخططها وأهدافها وقراراتها وأساليبها في العمل، او تدع الذي لا ينسجم معها إلى حيثما ينسجم، ويقول الكاتب الامريكي هنري ثورو Henry Thoreau "ان الفرد الذي لا يستطيع ان ينسجم

مع رفاقه ربما يسمع صوت طبل مختلف، وعلى القيادة ان تدعه يذهب إلى حيث الموسيقى التي يسمعها"[2].

تمحيص ولاء التابعين

تعرض قصة طالوت مع قومه في سـورة البقـرة في القرآن الكـريم مثـالا واضحا عن القيادة الواعية التي تمحص ولاء التابعين الذين يعلنـون اسـتعدادهم للعمـل والبـذل من اجلهـا عنـدما طلبت إليهم المشـاركة في الحـرب فوافقـوا مباشرة معتقدين ان الـدخول في الحـرب نزهـة من النزهـات، ولم يـدركوا أن الحـرب أمـر مكـروه وتتطلب تضـحية بـالنفس والمـال والـوقت وفقـد الأحبـة، وتكشف تلك القصة ان ملـك بـني اسـرائيل انـذاك لم يغـتر بموقـف التـابعين، فأراد أن يستوثق منهم حتى لا يبني خطته في حربه على فورة مصطنعة واهية غير مسؤولة صادرة من التابعين لا يمكن التعويل عليها، ولـذلك عرضـهم لعـدة اختبارات نفسـية وسـلوكية لقيـاس صـدق ادّعـائهم، وكـانت نتيجـة الاختبـارات تخاذل أغلبهم إلا أقل القليل.

ثانيا: نصح القيادة

تنبع أهمية تقديم النصح للآخرين من كونهم بشرا يخطئون ويصيبون، وليس بامكانهم الاحاطة بجميع المعلومات والخبرات، وتكون القيادة احوج الناس للنصح لعظم مسؤوليتها وجسامة الأضرار التي تترتب عن اخطائها.

ويعد تقديم النصح للقيادة من التابعين دليلا على اخلاصهم لها وولائهم لرسالتها، ويؤكد رغبتهم في اضافة امكاناتهم إلى امكاناتها، واثراء تصوراتها ومعلوماتها وخططها وأهدافها وممارساتها، وتصويب قراراتها وسلوكها، واعانتها على اداء واجباتها بكفاءة، وتمكينها من تجاوز الصعوبات ومعالجة المشكلات قبل تفاقمها وتضاعف أضرارها وتذكيرها اذا غفلت وتنبيهها بضرورة تأدية ما تقتضيه مصالح المنظمة والتابعين والآخرين باخلاص وامانة دون اخلال او تقصير، كما يسهم نصح التابعين للقيادة باعادتها إلى السلوك المستقيم، ويمنعها من الاستحواذ على المكتسبات، ويمنع نشوة السلطة من السيطرة على قراراتها وسلوكها فتنزع إلى التجبر والطغيان واستعباد التابعين واستباحة حرماتهم[3].

متطلبات النصح

- الالتزام بآداب النصيحة ومنها: مراعاة السرية في النصح، وتوظيف الكلمة الطيبة والمقصد النبيل، دون غلو ولا تشنِيع منعا للحرج والتشهير بالقيادة ولكيلا يفتح عليها باب الشر والفساد والعصيان، ويقول الرسول محمد ﷺ "من كانت عنده نصيحة لذي سلطان فلا يُبدِها علانية وليأخذ بيده وليخلُ به فإن قبلها قبلها، وإن ردها كان قد أدى ما عليه"، ويقول الإمام الشوكاني "ينبغي لمن ظهرَ له غلَطُ الإمام في بعض المسائِل أن يُناصِحه، ولا يُظهِرَ الشَّناعَةَ عليه على رُؤوسِ الأشهَاد؛ بل يأخُذُ بيدِه ويخلُو به، ويبذُلُ له النصيحة"، وتقول ام الدرداء رضي الله عنها "من وعظ اخاه سرا فقد زانه، ومن وعظه علانية فقد شانه"، ويقول مالك بن انس رضي الله عنه "وحق كل مسلم جعل الله تعالى في صدره شيئا من العلم والفقه ان يدخل على ذي السلطان يأمره بالخير وينهاه عن الشر ويعظه، لان العالِمَ إنما يدخل على السلطان يأمر بالخير وينهى عن الشر، فاذا كان فهو الفضل الذي ليس بعده فضل" ويقول الشافعي رضي الله عنه[4]:

"تعمدني بنصحك في انفرادي وجنبني النصيحة في الجماعة
فان النصح بين الناس نوع من التوبيخ لا ارضَ استماعه
وان خالفتني وعصيت قولي فلا تجزع اذا لم تعطَ طاعة"

- يتميز مقدم النصيحة بالمعرفة والخبرة والعمل على وفق مـا ينصـح بـه حتى لا يتعرض للخلط والخطأ.
- تمرر النصيحة بأساليب ليس فيها لوم او تعنيف او تجريح للمنصــوح، ولا تظهره في صورة المخالف.
- تشـجيع المنصـوح على قبـول النصـيحة وجعلـه يشـعر وكأنهـا من بنـات أفكاره.
- يكون الهدف من النصيحة تمكين المنصوح من بلوغ أهدافه المشـروعة، وتنبيهه عن خطأ او سهو او نسـيان او حفـزه على الاقـدام على اعمـال وقرارات تعود عليه بفوائد، ويخبر الله تعالى عن النصـيحة الـتي قـدمت لموسى عليه السـلام واسـهمت في إنقـاذه في قولـه "وَجَـاءَ رَجُـلٌ مِنْ أَقْصَى الْمَدِينَـةِ يَسْـعَى قَـالَ يَـا مُوسَـى إِنَّ الْمَلَأَ يَـأْتَمِرُونَ بِـكَ لِيَقْتُلُـوكَ فَاخرجْ إِنِّي لَكَ مِنَ النَّاصِحِينَ"[6].
- ان يخشى الناصح على نفسه ودينه من حب الشهرة والحصول على المنافع من تقديم النصيحة ولا سيما اذا كان من أصحاب المواهب.
- مراعاة قدرة المنصوح على توظيف النصيحة في ضوء امكاناته والظروف المحيطة به.

وتقطـع الشـواهد ان القيـادات في المجتمعـات المتقدمـة ادركت أهميـة النصـح في تجويـد خططهـا وقراراتهـا وسـلوكها وتحقيـق أهـداف المنظمـات والتابعين فطلبته من الآخرين، ولا سيما التابعين، بينمـا لا تطلبـه القيـادات في المنظمـات في المجتمعـات المتخلفـة امـا اسـتبدادا او اعتقـادا منهـا بأنهـا اذا طلبته تبدو ضعيفة أمام الآخرين، كما ان التابعين لا يقدمون النصح لها لاسباب منها انهم لا يجرأون على تقديم النصح خوفا أو تزلفـا، أو رغبـة منهم في تـرك القيادات تعمه في غيها ويلحقها الاذى، أو لا يمتلكون المعلومـات الـتي تمكنهم من تقديم النصح.

ثالثا: طاعة القيادة

تعد طاعة التابعين للقيادة من اهم حقوقها عليهم، وابرز مسؤولياتهم قِبَلها، فهي من اعظم اسس انتظام الامور وتنفيذ الاعمال وتحقيق الأهداف، ولا يتحقق المقصود من سلطة القيادة الا بها، وتوجب على التابعين الاستجابة ان أمرتهم بشيء، والاجتناب ان نهوا عن شيء، فوجودها بينهم ليس للبركة وإنما للطاعة بصورة أساسية، فلو كانت القيادة موجودة ولم تطع فوجودها وعدمه سواء، ويقول عمر بن الخطاب رضي الله عنه: "لا اسلام بلا جماعة، ولا جماعة بلا امير، ولا امير بلا طاعة".

وقد اوضحت آيات القرآن الكريم بجلاء ضرورة طاعة القيادة منها قوله تعالى "وَمَآ أَرْسَلْنَا مِن رَسُولٍ إِلاَّ لِيُطَاعَ بِإِذْنِ اللّهِ"[7]، وقوله "أَطِيعُوُا اللهَ وأَطِيعوُا الرَسُولَ وَأُوْلِي الأمِرِ مِنْكُمُ"[8].

وتؤكد مجريات التاريخ بوضوحٍ أن الكثير من الهزائم والويلات التي مُنِيَت بها الامم كانت بسبب عصيان اوامر القيادة، فمثلا في معركة أحد ما كان انكسار المسلمين وتلقّيهم ضربة قاسيةً واستشهاد العديدٍ منهم ليحدث الا بمخالفة التابعين لتعليمات القيادة.

ولا بد ان تكون طاعة التابعين للقيادة حقيقية وتسهم في تحقيق أهداف المنظمة والتابعين ونابعة عن قناعة ومعرفة واحترام في جميع الامور صغيرها وكبيرها، بسيطها وصعبها، وفي العسر واليسر، ولا تكون طاعة عمياء او نابعة عن ضعف او طمع.

وتوجب طاعة القيادة على التابعين ان لا يعملوا عملا الا بعد موافقتها، ولا يمنحوا أنفسهم حق الاختيار اذا صدر منها الامر إليهم، وان يستمعوا لها ويتدبروا ما يسمعونه ويلتزموا به، عملا بقوله تعالى "وَما كانَ لِمُؤْمِنٍ وَلا لِمُؤْمِنَةٍ اِذَا قَضَى اللهُ وَرَسُولُهُ أَمْرَاً اَنْ يَكُونَ لَهُمُ الخِيَرَةَ مِنْ أَمْرِهِم"[9]، وفي ذات الوقت يجودوا اداءهم وسلوكهم، ويبذلوا جهدهم من اجل الاتيان بمنجزات تعز المنظمة وتطورها، وان يصوبوا قرارات القيادة وسلوكها، ويلفتوا انتباهها عندما تنحرف في مسيرتها او ترتكب اخطاء، ولا يزينوا لها قبيح افعالها، ويناقشوا معها أفكارها وأهدافها وسلوكها، ويطرحوا تحفظاتهم عليها بامانة وصراحة ما دامت تسهم في تحقيق أهداف المنظمة لكيلا يتركوها تعمه في غيها.

وينبغي ان لا تصد التابعين عن طاعة القيادة عاطفة مهما قويت، ولا توهنهم قرابة مهما قربت، ولا تكون طاعتهم لها خوفا او تزلفا او طمعا، ولا تكون مطلقة وإنما مقيدة، فلا طاعة لها في معصية الله، ولا طاعة لها الا في معروف، ولا طاعة لها فيما يشق عليهم او فيما يحقق مصالحها الخاصة على حساب مصالح المنظمة، وان لا يخالف سر طاعتهم لها علانيتها فلا يتظاهرون أمامها بطاعتها وانهم على استعداد لإنفاذ تعليماتها وخططها وهم في سرهم غير ذلك، وقد نبه الله سبحانه وتعالى إلى مثل هذه الحالة في قوله "ويقولون طَاعَةٌ فَإِذَا بَرَزُوا مِنْ عِندِكَ بَيَّتَ طَائِفَةٌ مِّنْهُمْ غَيْرَ الَّذِي تَقُولُ"[10].

فوائد طاعة القيادة

- استباب النظام ومنع الانحلال المؤدي إلى الضعف والوهن والفوضى

تمرير النصيحة للنابغة الذبياني

يروي مؤرخو الشعر القديم أن النابغة الذبياني لم يصوّب إقواءً جاء في قافية أحد أبيات قصيدته الشهيرة (أمن آل مية رائح أو مغتدي) إلا بعدما زار يثرب وجرى فيها تنبيهه إلى الإقواء، والإقواء هو اختلاف في حركة الروي. وحسب الروايات فإنه كان في البيت: (زعم البوارح أنّ رحلتنا غداً / وبذاك خبّرنا الغرابُ الأسود)، فحرف الروي هنا مضموم بخلاف ما يجب أن يكون عليه من كسر، ففي يثرب لم يجرؤ أحد على تنبيه النابغة إلى خطئه، تقديرا وإكراما لمنزلته، فاستعانوا بمغنيةٍ غنت بحضرته، فكانت تمد حرف الروي لتظهر الكسرة ياء، وحتى إذا غنت (وبذاك خبّرنا الغرابُ الأسود) فإنها مدت بصوتها فكانت الضمة واواً، مما نبه الشاعر لخطئه، فصوّب عجز البيت كالتالي: (وبذاك تنعابُ الغرابِ الأسودِ).

التي لا تتحقق معها الأهداف[11].

- تنفيذ الاعمال وتحقيق الأهداف.
- تشجيع القيادة على الاخلاص للتابعين ومراعاة مشاعرهم، والعمل على اسعادهم وتحقيق آمالها وامانيهم.
- جمع قلوب التابعين إلى القيادة وجعلهم يسترون معايبها، ولا يؤلّبون العامَّة عليها.
- يسأل التابعون القيادة بتلطف ان ارادوا منها امرا وليس على وجه الالزام والاجبار، ويصبرون عليها ويمنحونها الوقت المناسب لكي تتمكن من تهيئة الاجابة الشافية عن اسئلتهم واستفساراتهم وتوفر لهم المعلومات و/او ما يرغبون به، ولذلك شارط الخضر عليه السلام موسى عليه السلام إن اتبعه أن يصبر عليه، وقد اشار إلى ذلك قوله تعالى "قال لَهُ مُوسَى هَلْ أَتَّبِعُكَ عَلَى أَنْ تُعَلِّمَنِ مِمَّا عُلِّمْتَ رُشْدًا قال إنك لن تستطيع معي صبرا وَكَيْفَ تَصْبِرُ عَلَى مَا لَمْ تُحِطْ بِهِ خُبْرًا قَالَ سَتَجِدُنِي إِنْ شَاءَ اللَّهُ صَابِراً وَلَا أَعْصِي لَكَ أَمْراً قَالَ فَإِنِ اتَّبَعْتَنِي فَلَا تَسْأَلْنِي عَنْ شَيْءٍ حَتَّى أُحْدِثَ لَكَ مِنْهُ ذِكْراً"[12].

تبعات معصية القيادة

- تفسد على القيادة رأيها، ويؤكد ذلك الامام علي رضي الله عنه قائلا "اذا قلتُ لكم اغزوهم في الشّتاء قلتم هذا اوانُ قُرّ وصِرّ، وإن قلتُ اغزوهم في الصّيف قلتم هذه حمّارة القَيْظ أنْظِرنا ينصرم الحرُّ عنّا، فإذا كنتم من الحرّ والبرد تفرّون، فأنتم والله من السّيف أفرّ، يا أشباهَ الرّجال ولا رجال! يا طَغامَ الأحلام، ويا عقول ربّات الحِجال، والله لقد أفسدتم عليّ رأيي بالعِصيان، ولقد ملأتم جوفي غيظاً، حتى قالت قُريشٌ إن ابن أبي طالب رجلٌ شُجاع، ولكن لا رأيَ له في الحرب، لله درّهم، ومن ذا يكون أعلم بها منّي او أشدّ لها مراساً، فوالله لقد نَهَضْتُ فيها وما بلغتُ العشرين، ولقد نيّفتُ اليومَ على السّتين، ولكن لا رأيَ لمن لا يُطاع".
- تخفق القيادة في بلوغ أهدافها.
- تستهلك معظم الامكانات المتاحة للقيادة والتابعين في صراعات جانبية، وقد نهى الله تعالى عن هذه الصراعات في قوله "وَلَا تَنَازَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِيْحُكُمْ"[13].
- تزداد اعباء القيادة في المجالات المتعلقة بمتابعة التابعين وتوجيههم ومراقبتهم.
- يسود بيئة العمل التوتر والشك والانكسار والاحباط والارباك وتدهور المعنويات، وفقدان الثقة بين القيادة والتابعين.

رابعا: الثقة بالقيادة

تعد ثقة التابعين بقيادتهم من دلائل صدق تابعيتهم لها، وحسن الظن بها، وحمل أفعالها وقراراتها على أحسن وجه ممكن بعد اليقين الحقيقي بقدراتها العقلية والنفسية والروحية على القيام بمسؤوليتها، ويغفرون لها عندما تصدر منها أخطاء غير مقصودة، ولا يشككون بها، ولا يسيئون الظن بخططها وأهدافها وقراراتها وسلوكها ولا بالمواقف التي تصدر عنها، ويصطفون معها ويؤازرونها في جميع الحالات، ولا سيما في الظروف العصيبة والتحديات وعندما يحاول خصومها واعداؤها النيل منها ونشر التباغض والتقاطع والشقاق في المنظمة بهدف اضعافها.

وينبغي للتابعين قبل منح ثقتهم للقيادة معرفة شخصيتها ودوافعها ومقاصدها وسلوكها وقيمها وصفاتها واستقامتها واخلاصها وكفاءتها وتاريخها الشخصي، وعليهم مصارحتها واستيضاح الامور منها مباشرة حالما يساورهم الشك او يخالطهم شيء في أنفسهم لكيلا يتعرضوا إلى أضرار خطيرة عندما يكتشفون فيما بعد ان القيادة التي منحوها ثقتهم ليست اهلا للثقة.

ويتعين على التابعين الحذر من القيادة الساحرة charismatic التي قد يعطل سحرها حرية الفكر لديهم ولا سيما عندما تكون قادرة على طرح نفسها لهم باسلوب يحفزهم لقبولها والثقة بها دون التفكر بالعواقب التي تترتب عن منحها الثقة دون تمحيص دقيق لسلوكها وأهدافها وتاريخها الشخصي، ويحذر احدهم من وضع الثقة بمن تكون صفاته التملق والكلام المعسول قائلا:

"وإذا الصديق رأيتَه مُتَمَلِّقا فهو العدوُّ وحقُّه يُتَجَنَّبُ
لا خير في وُدِّ امرئ متملق حلْوِ اللسانِ وقلبُهُ يتلَهَّبُ
بلقاك يحلف أنه بك واثقٌ واذا توارى عنك فهو العقربُ
يعطيك من طرف اللسان حلاوة ويروغ منك كما يروغُ الثعلبُ"

وتؤكد الدراسات ان مستويات ثقة التابعين بالقيادة تتباين من مجتمع لآخر، فهي مفقودة او في ادنى مستوياتها في المجتمعات المتخلفة، ومزدهرة في المجتمعات المتقدمة، ويعود ذلك لاسباب عديدة من اهمها ان الأفراد في المجتمعات المتخلفة يشعرون ان القيادة لم تحصل على موقعها لكفاءتها وإنما لعوامل غير موضوعية (سياسية او اجتماعية او اقتصادية او غيرها)، وان قراراتها توردهم موارد التهلكة، وانها تهتم بمصالحها وبمصالح المقربين منها، وتستحوذ على المكتسبات، وتشكك بنواياهم وتعتقد انهم يشكلون تهديدا لها، ولا تمكنهم من تحقيق أهدافهم ولا توفر لهم الامن الوظيفي، ولا تمنحهم الفرصة للوصول إلى المواقع التي يطمحون إليها في ضوء خبراتهم وكفاءتهم، وتفرض عليهم أفكارها بالقوة والاكراه، وتجعل الاكراه coercion من بين اهم ادواتها في تنظيم علاقاتها معهم، بدلا من الحوار معهم، ولا تتعاطى مع اعتراضاتهم واستفساراتهم بايجابية، وتعاقبهم او تسرحهم من اعمالهم لاسباب واهية.

بينما تمكنت القيادات في المجتمعات المتقدمة من الفوز بثقة التابعين بعدما اشركتهم معها في اعداد الخطط وصنع القرارات، وجعلت خططها وقراراتها وسلوكها وعلاقاتها فوق مستوى الشبهات، وعلاقاتها بهم مباشرة ومؤطرة بالرأفة والاحترام، والترحيب بملاحظاتهم ورعاية مصالحهم وتقدير أهمية إمكاناتهم ومساهماتهم في تحقيق الأهداف، اضافة إلى ذلك فانها لا تشق عليهم متمثلة قوله تعالى "لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُم بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ"(14).

فوائد الثقة بالقيادة

- تجعل التابعين يحسنون الظن بالقيادة، ولا يشككون بقراراتها ويقتنعون بأهدافها، وينظرون إلى قراراتها بإيجابية وليس كتكتيك مؤقت تلفه النوايا الخبيثة الماكرة، فيبذلون جهودا اضافية تسهم في توفير افضلية تنافسية

للمنظمـة تمكنهـا من مواجهـة المنافسـة من خلال رفـع انتاجيتهـا وخفض تكلفة الاعمال فيها.

- تزيد من رغبة التابعين في حمـل مسـؤولية اكـبر لاعتقـادهم بـان القيـادة تنظر إلى اخطائهم كفرص يتعلمون منها.
- تقضي على الصراعات بين القيادة والتابعين، او تجعلها في ادنى مسـتوى وبـذلك تجعـل الجميـع (قيـادة وتـابعين) يركـزون على تجويـد الخطـط والقـرارات والاداء ويتغلبـون على العقبـات والصـعوبات الـتي تمنعهم من الوصول إلى الأهداف المطلوبة.
- تحفز التابعين للاعتقاد بانه ليس عارا أن تكـون لـديهم نقـاط ضـعف، بـل العار ان لا يكونوا صريحين مع القيادة في توضـيح نقـاط ضـعفهم والبحث معها عن الحلـول والأسـاليب الـتي تسـاعدهم على التغلب على ضـعفهم واخطائهم.
- تجعـل تـوجس القيـادة وخوفهـا من التـابعين في ادى مسـتوى فتتحفـز لمنحهم صلاحيات اوسع.
- لا يشعر التابعون الذين يثقون بالقيادة بانهم يجازفون بمصالحهم.

خامسا: توقير القيادة

اوجب الله تعالى على المؤمنين توقـير قيـادتهم في قولـه "لِتُؤْمِنُـوا بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ وَتُعَزِّرُوهُ وَتُوَقِّرُوهُ وَتُسَبِّحُوهُ"[15]، ويؤكد هذا دون ادنى شك ان توقـير القيادة حق لها، وهناك مظاهر عدة لتوقير القيادة منها:

- مخاطبة القيادة والاصغاء إليها باحترام، والاستئذان منها قبل مغـادرة مجلسها.
- تفسير مقاصد القيادة واجنداتها بايجابية، وتثمين محاسـنها ونجاحاتهـا وايجابياتها وترويجها.
- تقديم الشكر للقيادة، وترك غيبتها عن كـل مـا يسـقط هيبتها ويـرون ذلك واجبا عليهم.
- الابتعاد عن خطف الأضواء من القيادة وحرمانها من الشعور بالتفوق، ولا يجعلونها تشعر بأن سلوكهم يهدد موقعها.
- تأسيس علاقات ايجابية مع القيادة قائمة على الانسجام وتبادل الثقـة والتعاون، وتوسيع المشتركات معها، ولا يتجاوزون المديات المسموح لهم بها في علاقاتهم معها، ولا يحملون في أنفسهم ضغينة او مشاعر سلبية ضدها، ولا يتذمرون منها ومن قراراتها وطرائق تعاطيهـا معهم ومع المواقف، ولا يوجهون اللـوم والـذم والانتقـاد لهـا عن المشـاكل والاخطاء بحضور الآخرين.
- الاعتـذار من القيـادة بلطـف اذا تعـذر عليهم الوفـاء بالتزامـاتهم، ويحاولون جهدهم ان لا تتكرر اعتذاراتهم.

- طرح الاسئلة والاستفسارات على القيادة بهدوء وثقة ومهنية عالية وصدق وصراحة forthrightly ودون مجاملة او مداهنة، وبايجاز دقيق وواضح، وبأساليب لا تغضبها لكيلا تتحفز لرفض الاستماع إليهم فتضيع عليهم وعليها فرصة جني الثمار المتوقعة من استفساراتهم واسئلتهم.

سادسا: الالتزام بالتعهدات

يعد

نموذج من توقير المسلمين لقيادتهم

دخل الحاكم أبو جعفر المنصور إلى مسجد الرسول صلى الله عليه وسلم في المدينة، وطلب الإمام مالكاً ليناظره في مسألة ثم رفع صوته فقال الإمام مالك :مهلاً يا أمير المؤمنين فإن الله قال "لَا تَرْفَعُوا أَصْوَاتَكُمْ فَوْقَ صَوْتِ النَّبِيِّ" وحرمته ميتا كحرمته وهو حي، إياك أن ترفع صوتك في مجلس النبي صلى الله عليه

التزام التابعين بتعهداتهم قبل القيادة من حقوقها التي ينبغي لهم الوفاء بها، وقد اشار القرآن الكريم إلى هذا الصنف من التابعين الذين ثبتوا وما غيروا عهدهم ولا نقضوه ولا بدلوه في قوله تعالى "مِنَ الْمُؤْمِنِينَ رِجَالٌ صَدَقُوا مَا عَاهَدُوا اللَّهَ عَلَيْهِ فَمِنْهُمْ مَنْ قَضَىٰ نَحْبَهُ وَمِنْهُمْ مَنْ يَنْتَظِرُ وَمَا بَدَّلُوا تَبْدِيلًا"[16]، ولذلك يتعين على التابعين مراعاة الموضوعية وامكاناتهم في كل التزام او تعهد قبل ان يقطعوه على أنفسهم لكيلا يتعهدوا بأمر ليس بامكانهم تنفيذه.

ولا بد ان تراقب القيادة مدى التزام اتباعها بتعهداتهم، لتكافئ من تكافئ منهم وتعاقب من تعاقب في ضوء التزامهم، عملا بقوله تعالى "لِيَجْزِيَ اللهُ الصَّادِقِينَ بِصِدْقِهِم وَيُعَذِّبَ المُنَافِقِينَ إنْ شَاءَ أَوْ يَتُوبَ عَلَيْهِم"، وتؤكد آيات القرآن الكريم ان الله سبحانه وتعالى يختبر عباده بالخوف والزلزال، ليميز الخبيث من الطيب، ويظهر ذلك في قوله تعالى "وَلَنَبْلُوَنَّكُمْ حَتَّىٰ نَعْلَمَ

الْمُجَاهِدِينَ مِنكُمْ وَالصَّابِرِينَ وَنَبْلُوَ أَخْبَارَكُمْ"[17]، وقوله تعالى "مَا كَانَ اللَّهُ لِيَـذَرَ الْمُؤْمِنِينَ عَلَىٰ مَا أَنْتُمْ عَلَيْهِ حَتَّىٰ يَمِيزَ الْخَبِيثَ مِنَ الطَّيِّبِ"[18].

سابعا: لا يشغلون القيادة عن مهامها

يتعين على التـابعين الحريصـين على المنظمـة ان لا يشـغلوا القيـادة عن مهامها الاساسية، وعليهم من اجل ذلك ما يأتي:

- إدارة أنفســهم ذاتيــا بكفــاءة لاتاحــة الفرصــة للقيــادة للتركــيزعلى الاعمال المهمة.
- حفز أنفسهم ذاتيا لتحقيق أهداف فيها تحدٍ للذات في ضوء مهـاراتهم وقدراتهم وتوقعـاتهم، والايمـان بان مسـتقبل المنظمـة يعتمـد عليهم وعلى القيادة.
- يخلقون شعورا لدى القيادة بانهم ليسوا منافسين لها، وإنما مكملـون لها ولا يمكنهم الاستغناء عنها ولا يضعون العقبات أمامها ولا يؤججـون الصــراعات معها، ولا يشــغلونها بخلافــاتهم مــع بعضــهم البعض ولا بمشكلاتهم الشخصية.
- لا يسألون القيادة عن موضوعات لا تعنيهم او لا حاجة لهم بها او تكون في الاجابة عليها حرج لهم او لها، وقد نهى الله تعالى المؤمنين ان يسألوا الرسول محمدا وهو قائدهم مثل تلك الاسئلة في قوله تعالى "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَسْأَلُوا عَـنْ أَشْيَاءَ إِنْ تُبْدَ لَكُمْ تَسُؤْكُم"[19]، ويظهر من هذه الاية الكريمة ان الله تعالى يحذر المؤمنين أن يسألوا القيادة عن أشياء لا حاجة لهم بها ولا هي مما يعينهم في أمور دينهم او دنياهم، او تترتب عن الإجابة عليها مشقة عليهم وعلى غيرهم.
- لا يطالبون القيادة بما ليس لهم فيه حق او بما ليس في مقدورها توفيره لهم، لكيلا يكونوا مثل بني اسرائيل الذين طلبوا إلى موسى عليه السلام ان يروا الله تعالى جهرة "وَإِذْ قُلْتُمْ يَا مُوسَى لَنْ نُؤْمِنَ لَكَ حَتَّى نَرَى اللَّهَ جَهْرَةً"[20]، او مثل المشركين الذين طلبوا إلى الرسول محمد ان يأتي بغير القرآن او يبدله في قوله "وَإِذَا تُتْلَى عَلَيْهِمْ آيَاتُنَا بَيِّنَاتٍ قَالَ الَّذِينَ لَا يَرْجُونَ لِقَاءَنَا ائْتِ بِقُرْآنٍ غَيْرِ هَذَا او بَدِّلْهُ قُلْ مَا يَكُونُ لِي أَنْ أُبَدِّلَهُ مِنْ تِلْقَاءِ نَفْسِي إِنْ أَتَّبِعُ إِلَّا مَا يُوحَى إِلَيَّ"[21]، وطلبوا ايضا مطالب اخرى كما يظهر في قوله تعالى "وَقَالُوا لَنْ نُؤْمِنَ لَكَ حَتَّى تَفْجُرَ لَنَا مِنَ الْأَرْضِ يَنْبُوعًا او تَكُونَ لَكَ جَنَّةٌ مِنْ نَخِيلٍ وَعِنَبٍ فَتُفَجِّرَ الْأَنْهَارَ خِلَالَهَا تَفْجِيرًا او تُسْقِطَ السَّمَاءَ كَمَا زَعَمْتَ عَلَيْنَا كِسَفًا او تَأْتِيَ بِاللَّهِ وَالْمَلَائِكَةِ قَبِيلًا او يَكُونَ لَكَ بَيْتٌ مِنْ زُخْرُفٍ او تَرْقَى فِي السَّمَاءِ وَلَنْ نُؤْمِنَ لِرُقِيِّكَ حَتَّى تُنَزِّلَ عَلَيْنَا كِتَابًا نَقْرَؤُهُ"[22].

- يتبنـون أهـداف القيـادة وقيمهـا values ورسـالتهاmission ورؤيتهـا vision وخططهـــا plans وتوجهاتهـــا واوامرهـــا orders وأولوياتهـــا priorities باخلاص، وينظرون إلى الامور من وجهة نظرها، ويفهمـون الضغوط والتحديات والمعيقات والمحددات التي تواجهها بموضـوعية، ويـدعمون خططهـا وقراراتهـا، ويعـززون قوتهـا ونجاحاتهـا وتألقهـا، ويسـاعدونها على اسـتعادة ثقتهـا بنفسـها عنـدما تـتزعزع في بعض المواقـف، ويمكنونهـا من التغلب على مـواطن ضـعفها لا سـيما في المواقف الصعبة، ويساعدونها على تطوير سماحتها ولياقتها ونضـجها وحسـن تقـديرها للامـور، ولا يجعلـون أهـدافهم تتقـاطع مـع أهـداف المنظمة.
- يحيطـون القيـادة علمـاً بجميـع مـا يحـدث في المنظمـة، ويزودونهـا بمعلومات دقيقة وموضوعية مدعمة بحقائق تمكنها من معرفـة نتـائج الاعمال والاخطاء بأسـاليب تعينهـا على تصـحيح الانحرافـات والتغلب على الإخفاقات والمشكلات أولا بأول لكيلا تتراكم وتصـعب معالجتهـا ويتعذر تصويبها، او تكون تكلفة تصويبها باهظة.

ثامنا: مناصرة القيادة

لا تتمكن القيادة من اداء اعمالها وتحقيق الأهداف المطلوبة دون مـؤازرة التابعين لها، وتتحقق مؤازرتهم لها من خلال ما يأتي:

- الحرص على القيادة كحرصهم على أنفسهم ودرء الخطر عنها، كمـا كـان اتبـاع الرسـول محمـد الـذين يصـفهم قولـه تعـالى "مُحَمَّدٌ رَسُـولُ اللَّهِ وَالَّذِينَ مَعَهُ أَشِدَّاءُ عَلَى الْكُفَّارِ رُحَمَاءُ بَيْنَهُمْ"[23].
- اداء الاعمال الموكلة إليهم بكفاءة عالية [24]
- المحافظة على موارد المنظمة وامكاناتها.
- اضافة امكاناتهم إلى إمكانات القيادة من اجل الوصول إلى الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.
- التواجـد مـع القيـادة عنـد الفـزع والملمـات والتعـاون معهـا على الـبر والتقوى، والابتعـاد عن الفرقـة والاختلاف، ومحاولـة معالجـة المشـكلات بأنفسهم او بالتعاون معها بصرف النظر عن مسببها او من يلام عليها، ولا يكونون معها كغثاء السيل، ولا يغادرون مجلسها الا بعد الاستئذان منها اذا كانوا معها في مجلس على امر مهم يقتضـي مشـاركتهم فيـه، وقـد امـر الله تعالى اتباع الرسول محمد بذلك في قوله تعـالى: "إنمـا الْمُؤْمِنُـونَ الَّذِينَ آمَنُوا بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ وَإِذَا كَانُوا مَعَهُ عَلَى أَمْـرٍ جَـامِعٍ لَمْ يَـذْهَبُوا حَتَّى يَسْتَأْذِنُوهُ"[25].
- نشر رسـالة القيـادة بين الآخـرين حـتى وان لم تكن بين ظهـرانيهم، ورد القلـوب النـافرة إليها، وتؤكـد الوقـائع ان اتبـاع الاديـان والفلسـفات

والنظريات لا زالوا يتمسكون بما جاءهم به قادتهم منذ آلاف السنين ويدافعون عنهم، والاكثر من ذلك يحاولون إقناع الآخرين باتباعهم.

- الاهتمام بانجاز الاعمال اكثر من الاهتمام باعتراف القيادة بفضلهم وشكرهم، كتعبير عن غياب الذات لديهم وارتباطهم الوثيق relevance بها وببيئة العمل.
- الايمان بان جهدهم يمثل جزء مهما ومكملا لجهد القيادة، والعمل باستمرار وثبات لجعل الجزء يتطابق مع الكل الاكبر.
- حمل المسؤولية عندما تعرضها القيادة عليهم، ولا يتهربون من النتائج التي تترتب عن اعمالهم وقراراتهم، ويجعلون القيادة تعتمد عليهم في المواقف الصعبة، ويحفزونها للاقدام على احداث تغيرات نحو الافضل، ويسهمون في تفجير نقاط قوة القيادة من اجل المنظمة.
- التعبير عن اعجابهم بالقيادة ودعمهم لها عندما تأتي باعمال مفيدة وجليلة او تعالج مشكلات خطيرة او تصل بالمسيرة إلى أهداف مهمة تشجيعا لها على مواصلة العمل، وتفرحهم نجاحاتها وتحزنهم انتكاساتها وإخفاقاتها ويتألمون اذا اصابها ضرر او لحق بها اذى منهم او من غيرهم، ولا يقفون عند هذا وإنما يقدمون لها الدعم الذي يعزز نجاحاتها ويمكنها من التغلب على انتكاساتها.
- رفد القيادة بأفكار ومقترحات وبدائل ومعلومات مفيدة حتى وإن كانت تلك المعلومات والأفكار تتضمن حقائق لا تسرها ولكنها تسهم في إثراء أفكارها وتصوراتها وخططها وأهدافها، وتبصرها بحقائق تساعدها على تطور العمل ومعالجة مشكلاته وترتقي باداء المنظمة وتحد من تفاقم السلبيات او المزالق pitfalls، وتصوب الاخطاء وتسد النقص في معلوماتها وتوفر لها خيارات تنمي امكاناتها، او توقظها من غفلتها وتحذرها من عدو او منافس يروم إلحاق الأذى بها ومن كل شيء يخاف عليها منه على اختلاف أنواع ذلك وأجناسه، ويخبر الله تعالى ان احد اتباع عزيز مصر لم يتردد ولم يخشَ اخباره بالحجة التي ربما لا تسره وتسيء لسمعة زوجته لكنها تبصره بالحقائق، وتؤكد له ان زوجته هي التي راودت فتاها في قوله "قَالَ هِيَ رَاودَتْنِي عَنْ نَفْسِي وَشَهِدَ شَاهِدٌ مِنْ أَهْلِهَا إِنْ كَانَ قَمِيصُهُ قُدَّ مِنْ قُبُلٍ فَصَدَقَتْ وَهُوَ مِنَ الْكَاذِبِينَ وَإِنْ كَانَ قَمِيصُهُ قُدَّ مِنْ دُبُرٍ فَكَذَبَتْ وَهُوَ مِنَ الصَّادِقِينَ فَلَمَّا رَأى قَمِيصَهُ قُدَّ مِنْ دُبُرٍ قَالَ إِنَّهُ مِنْ كَيْدِكُنَّ إِنَّ كَيْدَكُنَّ عَظِيمٌ"[26]، كما ان احد اتباع الخليفة عمر رضي الله عنه وارضاه يقول له "والله يا ابن الخطاب لو رأينا فيك اعوجاجا لقومناه بحد سيوفنا"، عندما خاطب عمر رضي الله عنه اتباعه قائلا "ايها الناس من رأى منكم مني اعوجاجا فليقومني"، والملفت ان رغبة التابعين برفد القيادة بالأفكار والمقترحات وتقديم النصح والمشورة لها تزداد عندما تتوفر لديهم خبرة واسعة وتجربة كبيرة وحكمة افضل،

ويثقــون بالقيــادة ويشــعرون بالامــان معهــا، ويعلمــون ان أفكــارهم وملاحظاتهم ستكون موضع اهتمامها.

- يؤثرون القيادة على أنفسهم عندما تستحق ذلك منهم، وتبين الواقعة أن الامام عليا t قبل التضحية بنفسه من اجل قائده الرسول محمد r فوضع

التابعون يمدون القيادة بالافكار الخلاقة

لاحظت احدى الشركات اليابانية التي تتولى صيد الاسماك وتسويقها في الاسواق اليابانية انها لا تستطيع تلبية احتياجات السوق من الأسـماك الطازجـة لزبائنهـا في اليابـان الـذين يعشـقون تلـك الاسـماك في معظم الوجبات، بعدما أصـبحت الميـاه القريبـة من شـواطئ اليابـان تعـاني من نقص حاد في الأسماك.

فطلبت قيـادة الشـركة من العـاملين في قسـم البحـوث ايجـاد حـل لهذه المشكلة الخطيرة، فاقترحوا ان تستخدم الشركة سفناً كبـيرة تبحـر إلى مناطق أبعد وتصـطاد كميـة أكـبر من الأسـماك لبيعهـا في الأسـواق، وبعد تنفيذ هذا المقترح اكتشفوا ان رحلة السفن تستغرق عدة أيـام قبـل أن تعود إلى الشاطئ مما يجعل الأسماك تصل إلى السـوق غـير طازجـة فتفقد نكهتها الأصلية ولا تروق لزبائنها.

فاقترحوا تزويد السفن بمجمدات ضخمة تحفظ فيهـا الأسـماك إلى حين العودة ومن ثم بيعها وهي بحالة جيدة تلبي رغبات المستهلكين، وقد مكن هذا الإجراء الصيادين من الإبحار إلى مناطق أبعد وصيد كميات أوفر من الأسماك، ولكن المستهلكين بدأوا بعد مدة قصيرة يميزون الفرق بين طعم الأسماك الطازجة والأسماك المجمدة، وصـاروا يعزفـون عن شـراء الاسـماك المجمـدة لانهـا تفقـد نكهتهـا ولا تكـون بنفس جـودة الأسـماك الطازجــة، وطــالبوا بتزويــدهم بأســماك طازجــة عوضــاً عن الأســماك المجمدة.

اخذ العاملون يبحثون عن حلول جديدة ترضـي ذوق الزبـائن وأخـيراً توصلوا إلى فكرة مبتكرة تقوم على تزويد سفن الصـيد بخزانـات ضـخمة تملأ بمياه البحر وتوضع فيها الأسماك حية إلى حين العـودة إلى اليابسـة، ومن ثم تباع طازجة،ومع ذلك لم تحقق الشركة اهدافها لان المسـتهلكين بدأوا بالتذمر والشكوى مرة أخرى وطالبوا بتزويدهم بأسماك طرية تتمتع بالحيوية لحين وصـولها اليهم، وتمثلت شـكواهم هـذه المـرة في أن طعم الأسماك المحفوظة في الخزانات أقل لذة لان حبسها في مياه الخزانـات يسبب لها التعب والفتور ويفقـدها الرغبـة في الحركـة، ويـؤثر سـلباً على جودة مذاقها ويفقدها نكهة الأسماك الطازجة، بالرغم من بقائها على قيد الحياة.

وقد حاولت الشركة اقناع المستهلكين بمختلـف الوسـائل بـأن طعم الأسماك المحفوظة في خزانات المياه لا يقـل جـودة عن طعم الأسـماك الطازجة ولكنها لم تفلح، فقررت ان تضيف نكهات صـناعية على السـمك المحفوظ في خزانات المياه حتى تبدو نكهتهـا أكـثر طـراوة وحيويـة ومـع ذلك لم تستطع اقناعهم بشراء الاسماك.

حقوق التابعين على القيادة

يتعين على القيادة تمكين التابعين من الحصـول على حقـوقهم ان هم ادوا الاعمال التي تعهـد بهـا إليهم بكفـاءة وكـان سـلوكهم منسـجما مـع التعليمـات ومكنوها من التمتع بحقوقها، وفيما يأتي حقوق التابعين على القيادة:

- تحمي التابعين من نفسها ومن المقربين لها ومن الآخرين.
- تحترم التابعين وتهتم بآرائهم وملاحظاتهم.
- تشـرك التـابعين في عمليـات التخطيـط واتخـاذ القـرارات وإدارة المنظمة.
- تبتعد عن التمييز بين التابعين إلا بالعمل الصـالح، فلا تحـابي احدا عن قرابة او نسب او علاقة، او منزلة اقتصادية او اجتماعية، وتعدل بينهم في كلامها وفي مجلسها.
- تنمي فضـائل الاخلاق في التـابعين، عملا بقولـه تعـالى "رَبَّنَـا وَابْعَثْ فِيهِمْ رَسُولًا مِّنْهُمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِكَ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَيُزَكِّيهِمْ إِنَّكَ أَنتَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ"[29].
- تجعـل التـابعين على بينـة من الاعمـال الـتي يتعين عليهم انجازهـا والأهداف المتوخاة منها، والنتائج المتحققة من اعمالهم.
- تكلـف التـابعين بالاعمـال في ضـوء قـدراتهم وتطلعـاتهم وكفـاءتهم وامكاناتهم، ولا تكلفهم بما يشق عليهم.
- توفر للتابعين ظروف عمل ملائمة.
- تحسن الظن بالتـابعين، وقـد وجـه الرسـول محمـد بهـذا قـائلا "اذا ابتغى الأمير الريبة في الناس أفسدهم".
- تنزل التابعين منازلهم.
- لا تـورد التـابعين مـوارد التهلكـة كمـا فعـل فرعـون ويفعـل القـادة المستبدون عبر مسيرة الانسانية.
- ترفق بالتـابعين وتـرأف بهم وتحـرص عليهم عملا بقولـه تعـالى "قَـدْ جَـاءَكُمْ رَسُـولٌ مِّنْ أَنفُسِـكُمْ عَزِيـزٌ عَلَيْـهِ مَـا عَنِتُّمْ حَـرِيصٌ عَلَيْكُم بِـالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ"[30]، فعن أم المؤمـنين عائشـة قـالت: "سمعت رسول الله يقول اللهم من ولي من أمتي شيئاً فشق عليهم فأشقق عليه، ومن ولي من أمتي شيئاً فرفق بهم فأرفق به".
- تمنح التابعين الحوافز الـتي تلهب حماسـهم للعمـل المنتج الـذي يعـز المنظمة، عملا بقوله تعالى "إِنَّ اللهَ لا يُضِـيعُ أَجْـرَ مَنْ أَحْسَـنَ عَمَلاً"[31]، ويقول الرسول محمد "من صنع لكم معروفا فكـافئوه"، وقوله "آتوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه".
- تجتهد في نصح التابعين، فقد روي عن الرسول صلى الله عليه وسلم قوله "ما من عبد يسترعيه اللـه رعيـة يمـوت وهـو غـاش لرعيتـه إلا حرم الله عليه الجنة."

- تتواضع مع التابعين عملا بقوله تعالى "وَاخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ"[32].
- تتواجد مع التابعين وتتفقدهم وتشاركهم افـراحهم واحـزانهم، ويقـول الرسول محمد r "من ولاه الله شـيئاً من أمـور المسـلمين، فـاحتجب دون حاجتهم وخلتهم وفقرهم احتجب الله دون حاجته وخلتـه وفقـره يوم القيامة".
- تجعل التابعين متفائلين.
- تجلب المنافع للتابعين وتدفع المضار عنهم.
- تأمر التابعين بالمعروف وتنهاهم عن المنكر.
- تعفو عن زلات التابعين.

وجدير ذكـره ان القيـادات في المجتمعـات المتخلفـة تركـز جـل اهتمامهـا لاستيفاء كامل حقوقها من التابعين بينما تبخسـهم حقـوقهم، ولا تـدرك ان هـذا يجعلهم غير موالين لها وغير متعاونين معها ولا يثقون بها، ويحملون لها مشاعر الكره والحقد ويتمنون انتكاسها وزوالها، ويسعون إلى إلحاق الضرر بها، وتكون لذلك انعكاسات سـلبية واضـحة على اداء الجميـع، ويجعـل انتاجيـة المنظمـات متدنية، وتكلفة اداء الاعمال فيها مرتفعة.

حقوق المنظمة على القيادة

- انجاز الاعمال المطلوبة لاستمرار المنظمة وتطورها.
- حماية المنظمة ماديا ومعنويا من التابعين والآخرين.
- توظيف موارد المنظمة في المجالات التي تحقق أهدافها دون افراط او تفريط.

الفصل العاشر

انتكاس القيادة

لو كان النجاح سهلا ما كان هناك خاسرون

هناك حقائق ثابتة لا يختلف عليها اثنان منها ان جميـع الأفـراد ولا سـيما القيادة توّاقون إلى النجاح والإنجاز، وان النجاح الدائم امر صـعب المنـال، وان اعالي المواقع في المنظمات تكون خطيرة في الكثير من الاحيان ويقابـل كـل صـعود إليهـا منحـدر سـحيق، وان هنـاك قيـادات حققت نجاحـات كبـيرة للمجموعات والمنظمات والـدول والامم، إلى جـانب ذلـك هنـاك قيـادات مُنِيَت بانتكاسـات كارثيـة الحقت أضـرارا فادحـة بالتـابعين والمنظمـات والشـعوب وبنفسـها، وتسـببت في تـدمير او سـقوط مجموعـات ومنظمـات ودول، وان القيادة ستظل معرضة للانتكاس ما دامت تضطلع باوسع انواع الاعمال واكثرها تعقيـدا، وتقـع عليهـا مسـؤوليات كبـيرة من اهمهـا توجيـه العديـد من التـابعين المختلفين في اهتماماتهم وحاجاتهم وتوجهاتهم وأساليب حفزهم لاداء الاعمـال التي تعهد إليهم، وعليها ضمان استمرار المنظمة وتطورها في إطار بيئة تحدث فيهـا تغـيرات مفاجئـة وتحـديات كبـيرة ومنافسـة شـديدة ونقص في الفـرص والموارد، وفي ذات الوقت تلبي توقعـات مسـتهلكين ومسـاهمين في ثقافـات متعددة كما هو الحـال بالنسـبة للمنظمـات الكبـيرة الـتي تمـارس اعمالهـا في اقطار متعددة.

ويدرك المتتبع لما تنشره وسائل الاعلام عن انتكاس القيادات في جميع القطاعات الاقتصادية وفي جميع الدول، ان الذين يعتقدون ان القيادة مبرأة من الانتكاس ليسوا على صواب بل يتجنّون على الحقائق وعلى التاريخ الذي لا يستطيع أحد أن يشطب صفحاته ووقائعه وأحداثه، فالقيادة لا تستطيع تحقيق النجاح دائما في جميع اعمالها مهما اوتيت من كفاءة وموارد ومعلومات ومهما بذلت من جهد كبير ومتواصل من اجل تحقيق النجاح، ويقول جيم نايتنكل ان جميع الأفراد بما فيهم الاذكياء لهم انتكاساتهم، فقد اخفق اسحق نيوتن مكتشف الجاذبية وقانون التفاضل والتكامل ولحقت به خسائر مادية كبيرة جدا[1]، وسوف ترتفع احتمالات تعرض القيادات للانتكاس في المستقبل بسبب تزايد المنافسة والتحديات ونقص الفرص والعولمة وحدوث تطورات مهمة ومتسارعة ومفاجئة في القطاعات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقطاعات الأخرى المؤثرة في حياة الأفراد والمنظمات والشعوب، وستكون لانتكاساتها تأثيرات سلبية كبيرة على المنظمات وبيئتها والتابعين وعلى القيادة نفسها.

تصنيف انتكاسات القيادة

يمكن تصـنيف انتكاسـات القيـادة إلى عـدة انـواع تبعـا لاختلاف أضـرارها ومديات تأثيراتها وحجمها وطبيعتها، وكما يأتي:

- انتكاسـات أضـرارها بسـيطة، وهـذه الانتكاسـات يمكن النهـوض منهـا بسهولة؛ وانتكاسـات أضـرارها كارثيـة لا يمكن النهـوض منهـا بسـهولة، وتكون لهـا انعكاسـات سـلبية خطـيرة على المنظمـة وبيئتهـا والتـابعين والقيادة.
- انتكاســات ينتهي تأثيرهــا في وقتهــا؛ وانتكاســات تلقي بظلالهــا على المستقبل وتمتد تأثيراتها السلبية لعدة سنوات وربما حـتى بعـد مغـادرة القيادة، ومن الامثلة البارزة على هذا الانتكاسـات في التـاريخ المعاصـر انتكاسات هتلر وستالين وموسليني وجمال عبد الناصـر وصـدام حسـين والقذافي.
- انتكاسـات مفاجئـة وغالبـا مـا تشـكل صـدمة تشـل قـدرة القيـادة على التفكير؛ وانتكاسات تحدث على مراحل، وهذه بالامكان معالجة اسـبابها والتقليل من الخسائر المترتبة عنها بسبب توفر الوقت أمام القيادة.
- انتكاسات تؤثر على جهة واحدة، كالانتكاسات الـتي تحـول دون تحقيـق أهداف التابعين؛ وانتكاسات مركبة لهـا انعكاسـات على أكـثر من جهـة، ومنهـا انتكاسـات المنظمـة الـتي تحـول دون تحقيـق أهـداف التـابعين وأهداف المنظمة وأهداف جمهور المنظمة والبيئة التي تمارس اعمالهـا فيها.
- انتكاسات سببها اخطاء غير مقصودة؛ وانتكاسات مقصودة ومخطط لها من قبل فاعلها سواء كـان مـأجورا او متبرعـا او حاقـدا، كمـا في حالـة القائـد الـذي يجعـل منظمتـه تنتكس من اجـل مصـلحة شـخص آخـر او منظمة اخـرى، والمـدرب الـذي يوجـه فريقـه للعب على وفـق خطـة لا تحقـق الفـوز على الفريـق الآخـر مقابـل حصـوله على مكتسـبات من الفريق الآخر، او لاعب كرة قدم بامكانه وضع الكرة في مرمى الفريـق الآخر ولكنه لا يضعها متعمدا من اجل مصلحة الفريق الآخر او من اجـل الحصول على مقابـل معين او بغضـا بمـدرب فريقـه، او حـارس مـرمى يتعمد ألا يبعد الكرة عن مرماه مقابل فوائـد يحصـل عليهـا من الفريـق الخصم او من اجل الإلحـاق الهزيمـة بمـدرب فريقـه، وبـذلك فـإن هـذا القائد والمدرب وذلك اللاعب او الحارس يسببون انتكاسا مخططا له.

أضرار انتكاس القيادة

يشير الانتكاس في أبسط دلالاته إلى الفشل في تحقيق الأهـداف، ولـذلك يخشاه جميع الأفراد ولا سيما القيادات، وتسعى لاجتنابه كليا، ولا سـيما عنـدما

تكون له أضرار كبـيرة ومسـتديمة ولا تقتصـر انعكاسـاته السـلبية على القيـادة فحسب وإنما تطول التابعين والمنظمة وبيئتها.

وتقطع الشواهد ان أضرار انتكاسات بعض قيادات الدول عبر التاريخ كانت كارثية وامتدت اثارها السلبية إلى عدة اجيـال، ونجمت عنهـا خسـائر (منظـورة وغير منظـورة) كبـيرة جـدا لا يمكن تقـديرها تمثلت في فقـدان ارواح الملايين من البشـر، وخسـائر جسـيمة في الممتلكـات، ومعانـاة العديـد من الامهـات والارامل والأطفال والمعاقين، واحزان فاقدي الاهل والاصدقاء، ومن ابرز تلـك القيادات هتلر الذي تسبب في قتل وتشـريد الملايين، وكـرادتش حـاكم صـربيا الـذي لم تقتصـر انتهاكاتـه لحقـوق الانسـان على أفـراد معيـنين وإنمـا الحقت أضرارا بمجموعات عرقية ودينية وقومية، وجمال عبد الناصر حاكم مصر الـذي الحـق بالشـعب المصـري واغلب شـعوب منطقـة الشـرق الاوسـط خسـائر جسيمة، وصدام حسـين حـاكم العـراق الـذي سـبب للعـراق وايـران والكـويت وباقي الدول العربيـة خسـائر (ماديـة ومعنويـة)، وفيمـا يـأتي بعض من أضـرار انتكاس القيادة:

- خسائر مادية ومعنوية كبيرة تقضي على المنظمـات او ربمـا توقفهـا عن العمل.
- مغـادرة التـابعين للمنظمـات ولا سـيما أولئـك الـذين يعـتزون بمهنتهم وعملهم ولديهم طموحات يرغبون في تحقيقها من خلال العمـل، فهـؤلاء يبـدأون بـالبحث عن منظمـات اخـرى للانتقـال إليهـا مـا ان يـدركوا ان قيادتهم تُمنى بانتكاسات متتالية.
- قطع زبائن المنظمات والمستثمرين فيها علاقتهم بالمنظمات والتحاقهم بمنظمات اخرى تلبي طموحاتهم.
- تفـاقم المشـكلات والصـراعات بين القيـادة والتـابعين بسـبب محاولـة الجميـع التنصـل عن مسـؤولية الانتكاسـات، فالقيـادة والتـابعون كلاهمـا يحاول القاء مسؤولية الانتكاسات على الآخر.
- اصابة القيادة بالاحباط والـتردد والاحجـام عن المجازفـة فتضـعف لـديها روح المحاولة والابتكار التي هي اساس نجاحها، ويهيمن عليها خـوف من الانتكـاس وتميـل إلى فعـل مـا هـو مجـرب ومعـروف النتـائج، او تُـودي بتاريخهم الشخصي وتمنعهم من اعادة الترشح لمواقـع أخـرى او تمنعهم من ممارسة نشاطاتهم مستقبلا فتخسر العمـل و/او المـال او السـمعة، وقد تتهم بالفساد او جرائم اخرى او تقدم للمحاكم وربما ينتهي الامر بها في السجن او تصبح صورة او رمزا للأزمة التي ادت إلى انتكاسـها، ومن الامثلة البارزة على ذلـك انتكاسـة الـرئيس الامـريكي ريشـارد نيكسـون بسبب فضيحة ووتركيت في عام 1973 التي ارغمته على الاسـتقالة من منصبه كرئيس للولايات المتحدة الامريكية.

العلاقة بين تطور المجتمع وانتكاس القيادة

تؤكد الوقائع ان هناك علاقة عكسية بين تطور المجتمع وانتكاس القيــادة، فكلما كان المجتمع متطورا على مسـتوى جميـع القطاعـات الاقتصـادية ويتبـوأ موقع القيادة فيه الاكفيـاء والشـجعان الـذين يـؤثرون مصـلحة منظمـاتهم على مصـالحهم، ويعمـل بمعيتهم تـابعون على شـاكلتهم، كـانت احتمـالات تعـرض القيادة للانتكاس في ادنى مستوى ممكن والعكس صحيح جـدا، ولـذلك تحصـد المجتمعات المتقدمة النجاحات تلو النجاحات على جميع الصعد رغم الصعوبات والمعيقـات والتحـديات الـتي تواجههـا، في الـوقت الـذي تُمـنى القيـادات في المجتمعات المتخلفة بطوفان من الانتكاسات التي لهـا انعكاسـات كارثيـة على كل ما يحيط بتلك المجتمعات من ظروف لا للعيش وحسـب بـل المـوت أيضـاً بسبب هيمنة الجهلـة والمسـتبدين والنفعـيين على مواقـع القيـادة، والانحطـاط الذي لا مثيل له في منظومة القيم والسلوك في تلك المجتمعات.

موقف القيادة من انتكاساتها

لا يختلف اثنـان على ان انتكـاس القيـادة يسـبب لهـا صـدمة مؤلمـة بحكم جسامة مسؤوليتها عن تحقيق أهـداف المنظمـة الـتي تتـولى قيادتهـا وأهـداف التـابعين لهـا، وتـرى أسـتاذة الأعمـال روزابيث مـوس كـانتر Rosabeth Moss Kanter ان مواقف القيادات من انتكاساتها متباينة كالاتي[2]:

- قيادات تصـاب بالاحبـاط واليـأس وتتخلى عن مواصـلة مسـيرتها وتشـعر بالـذنب، وتجلـد ذاتهـا بقسـوة، وتكـون لهـذا الموقـف انعكاسـات سـلبية خطيرة على توجهاتها في المستقبل منها انها تصـاب بـالخوف والـتردد او لا تعيد المحاولة والمجازفة مرة اخرى.
- قيادات تنكر حدوث الانتكاسات بهدف الافلات impunity من النتائج الـتي تترتب عنها، وتغلق عيونها احيانا لكيلا ترى انتكاساتها وتأثيراتهـا السـلبية، مَثَلُها مَثَل النعامة التي تطمر رأسها في التراب.
- قيادات تلقي مسؤولية الانتكاس على التابعين وتوجـه اللـوم لهم، وتـوهم نفسها بانها غير مسؤولة عن انتكاسها خوفا من الآخرين او تفاديا لتــأنيب الضـمير، وسـبب هـذا النهج هـو ميلهـا الفطـري إلى لـوم الآخـرين على الانتكاس، ومن خطـورة هـذا الموقـف انـه لا يسـمح للقيـادة بـالتعلم من الانتكاس، ويحفز التابعين للبحث عن قيادات أخرى تمتلك شـجاعة حمـل مسؤولية انتكاسها.
- قيادات تجيد تعليل الفشل بأسباب غـير موضـوعية بعيـدة كـل البعـد عن الأسباب الحقيقة التي أدت إلى انتكاسها، فمثلا تعزي انتكاسها إلى نقص الفرص والموارد او ان البيئة لم توفر لها الـدعم المطلـوب، ومن الامثلـة الواضحة على ذلك ان يبرر مدرب فريـق كـرة قـدم اسـباب هزيمتـه في

إحدى مباريات قائلا بان الحكام ظلمة وانحازوا إلى الفريـق المنـافس، او ان أرض الملعب لم تكن ممهدة بالقدر الكافي لإظهـار حرفيـة اللاعـبين، او ان الجمهـور كـان متعصـبا للفريـق الآخـر ويهتـف ضـد فريقـه طيلـة المبـاراة، او ان الريـاح كـانت شـديدة خلال اللعبـة ولمصـلحة الفريـق المنافس في الشوطين، وهكذا.

- قيادات تعترف بانتكاسها، وتستجمع جميع طاقاتها وامكاناتهـا وتعض على جراحاتها واحزانها وتحتفظ بها لنفسها، وتنهض لمواصلة مسـيرتها باتجـاه تحقيـق أهـدافها بشـكل اقـوى واكـثر اصـرارا لتعـوض أضـرار الانتكـاس، وتعتقد هذه المجموعة ان الانتكـاس يقـدم لهـا فرصـة ثمينـة لتعلم العـبر والدروس واكتسـاب الخـبرات والمعلومـات الـتي تمكنهـا من معرفـة مـا يأتي[3]:

1. اكتشاف مدى كفاءتها في عمليات التخطيط وصنع القرارت وقيـادة التـابعين وتنظيم علاقاتهـا مـع الآخـرين وتوظيـف المـوارد المتاحـة للمنظمة، ومعرفة نقـاط قوتهـا ومـواطن ضـعفها في تلـك المجلات والعوامل المسببة لنجاحاتها وانتكاساتها، ومـدى قـدرتها على اتخـاذ الاجراءات التي تعزز نقاط قوتها وتمكنها من النهـوض من انتكاسـها وهي اكثر قوة واصرارا على مواصلة مسيرتها نحو تحقيق الأهداف.
2. تمحيص ولاء التابعين لها، والتمييز بين الذين يقفون معهـا ويشـدون ازرها ويعينونها على النهوض من انتكاسها وبين الذين يتخلـون عنهـا ويسهمون في تعميق انتكاسها.
3. معرفة مدى تربص الاعداء والمنافسين بها.
4. صقل قدراتها وكسبها القدرة على البقاء والتجدد واكتشاف ذاتها.
5. توقع الانتكاس واعداد العدة للنهوض منه.
6. ابعادها عن الاصابة بالغرور بسبب نجاحاتها السابقة.

وجـدير ذكـره ان القيـادات في المجتمعـات المتخلفـة تعتقـد ان الانتكـاس يمثل عيبا ومثلبة فتتستر في الغالب عليه او تنكـره او تحـاول تـبريره او تعـزي اسبابه إلى ظروف خارجة عن سيطرتها او تلقي تبعاته على الآخرين، ولذلك لا تتعلم من انتكاسـها ولا تعمـل على تطـوير قـدراتها للحـد من انتكاسـها في المستقبل، وتصاب في الغالب بالاحباط ولا تقـدم على اعمـال تتطلب مجازفـة حـتى لـو لم يكن للانتكـاس فيهـا أضـرار تـذكر، ويعـود سـبب ذلـك إلى ان المجتمعـات المتخلفـة تعـد إلانتكـاس عيبـا او ذنبـا لا يغتفـر، وأن من وقـع في الانتكاس يعد فاشلا ولا يمكن الاستفادة منه، ولا تمنحه فرصـة اخـرى للنهـوض من الانتكاس وتصحيح الخطأ.

موقف التابعين من انتكاس القيادة

تعتمد مواقف التابعين من انتكاس القيادة على عـاملين في غايـة الأهميـة هما: قدرتهم وشجاعتهم على تشخيص انتكاسات القيادة، ومساحة الحرية التي يتمتعون بها والتي تسمح لهم بتبصـير القيـادة بانتكاسـها، وبنـاء على هـذا فـان التابعين في المجتمعات المتقدمة قـادرون على تشـخيص انتكاسـات القيـادات وارغامها على الاعتراف بها وحمل التبعات التي تـترتب عليهـا او قـد يفرضـون عليهـا التخلي عن موقعهـا لانهم يتمتعـون بحريـة واسـعة ويمتلكـون الشـجاعة القدرة على تشخيص انتكاس القيـادة، امـا التـابعين في المجتمعـات المتخلفـة فليس بامكانهم تبصير القيادات بانتكاساتها لاسباب عديدة منها:

- لا تعلن القيادات في تلك المجتمعات عن انتكاساتها او تنكرهـا او تبررهـا او تلقي تبعاتها على الآخرين.
- تنقص التابعين المعلومات والخبرات والشجاعة التي تجعلهم قادرين على تشخيص انتكاسات القيادات.
- لا يتمتــع التــابعون بأيــة حريــة تمكنهم من ابــداء ملاحظــاتهم عن اداء القيادات وسلوكاتها وقياس نجاحاتها وانتكاساتها.

الجهات المسؤولة عن انتكاسات القيادة

لا تعمل القيادة بمفردها وإنما بمعيـة مجموعـة من التـابعين، وضـمن بيئـة فيها معطيات وتحديات وفرص، وهذا يؤكد انها ليست الجهـة الوحيـدة المسـببة للانتكاسات التي تُمنى بها رغم انها تتحمل مسؤولية النتائج الـتي تـترتب عنهـا، وفيما يأتي الجهات التي قد تقف وراء انتكاسات القيادة:

- القائد
- التابعون
- بيئة المنظمة

القيادة

التابعو | **البيئة**

شكل رقم (5)

الجهات المسؤولة عن انتكاس القيادة

أولا: القائد

لا يختلف اثنان على ان القادة هم السبب الأول في انتكاسهم، وانهم يتعرضون للانتكاس اما لنقص كفاءتهم و/او سوء سلوكهم الذي يرتبط بغياب العقل والحكمة لديهم، وكما مبين في الآتي:

1. غياب الكفاءة

يعزى غياب كفاءة القائد إلى افتقاره إلى المهارات والمعلومات والخبرات المطلوبة للقيادة، او تكون معلوماته وخبراته ومهاراته قد عفى عليها الدهر بفعل التطورات المتلاحقة في جميع القطاعات الاقتصادية (العلمية والتقنية والسياسية والثقافية والاجتماعية وغيرها)، ويتجلى غياب كفاءة القائد في عدة اوجه منها:

- تكون رؤيته و/او أهدافه غير واضحة او غير موضوعية او غير واقعية رغم حماسه وتفانيه، او لا يكون على بينة من غايته او غير متأكد منها او غير قادر على تبليغها وتوضيحها بوعي إلى التابعين والآخرين، فيضطر في احيان كثيرة إلى اخفاء ذلك باستخدام أساليب اتصال غير واضحة، او يوظف الغموض والتعتيم الإعلامي وعدم الانفتاح المعلوماتي الحر من اجل منح نفسه سلطة واسعة لتمرير إجراءاته وقراراته[4].
- يركز على تحقيق الأهداف قصيرة الامد، بينما اكدت دراسة اجريت في جامعة هارفارد ان التركيز ينبغي ان يكون على الأهداف الاستراتيجية الاكثر أهمية[5].
- يعجز عن تقدير العواقب بعيدة المدى التي تترتب عن خططه وقراراته وسلوكاته.
- لا يستطيع الموازنة بين الجوانب الإنسانية والجوانب الإنتاجية في العمل.
- لا يقيم خططه وقراراته وسلوكاته، ولا يتعرف نقاط قوته او ضعفه او نقص كفاءته وخبرته في التعامل مع المفاجآت.
- تؤجج أهدافه وأساليبه وقراراته الخلافات مع الآخرين، وتفتح معارك جانبية معهم بدلا من ان يؤسس معهم تحالفات وائتلافات وشراكة استراتيجية فيضمن تعاونهم معه او يأمن شرهم.
- يستخف بالاعداء والمعارضين والمنافسين، ولا يتابع تحركاتهم ولا يعد العدة لمواجهتهم بكفاءة، ولا يختار مجالات صائبة للتنافس معهم، ومن الامثلة البارزة على مثل هذه الحالة صدام حسين حاكم العراق (1980 –ـ 2003) الذي اضاعت عليه غطرسته واستبداده واحتكاره للسلطات، وقتله لكل من يأتيه بما لا يوافق تفكيره او ما لا يرغب بسماعه، فرصة

معرفة الحقائق عن اعدائه والمعارضين والمنافسين له فكـانت قراراتـه سببا لانتكاساته المدمرة، وقد لازمه هذ الامر منذ بداية حربـه مـع ايـران وقبل حرب تحرير الكويت واثناءها حتى سقوطه بعـد الهجـوم الامـريكي على بغداد في اذار 2003، وقد حصل مثـل هـذا لمعمـر القـذافي حـاكم ليبيا.

- لا يتــابع تنفيــذ الاعمــال في المنظمــة ولا يقيم النتــائج المتحققــة منها بموضوعية، ولا يتخذ اجراءات سـريعة لمعالجـة الإخفاقات والمشـكلات، او يعالجها بانصاف الحلول او عن طريـق المسـكنات او التأجيـل او دون دراسة حقيقية لاسبابها، او يعالجها بأساليب عقيمـة وطرائـق بالية وغـير فاعلة مثل الأسلوب التوفيقي وأسلوب التهرب او اسلوب الانسحاب.
- تنقصه المرونة المطلوبة للتكيف مع التغـيرات في المواقـف والظـروف والمعطيــات والفــرص والتحــديات والصــراعات والازمــات وتحركــات المنافسين والاعداء والمعارضين.
- يبحث دائما عن المعلومات التي تؤيد ما يذهب إليه بـدلا من المعلومـات التي تشكل تحديا لآماله وأهدافه وتبصره بالحقائق وان كانت لا تسره[6].
- لا يكون ولاؤه للمنظمة ولا يتوحد معها اتحادا وثيقـا وإنمـا للجهـات الـتي أتت به إلى موقع القيادة، ويكـرس جـل وقتـه وامكاناتـه لتلميـع صـورته الشخصية وتحقيـق مصـالحه الخاصـة وليس صـورة المنظمـة وأهـدافها، وتؤكد الوقائع التأريخية ان هناك الكثير من قادة الإمبراطوريـات والـدول سببوا لأممهم وشعوبهم انتكاسات كارثية نتيجـة اعتمـاد هـذا النهج، ومن الامثلة البارزة في المرحلة المعاصرة حاكم العراق صدام حسـين الـذي وظف قوته وامكاناتـه لتلميـع صـورته وتحقيـق أهدافـه واضـطهاد شـعبه والاعتداء على الشعوب المجاورة للعراق [7].
- يتخـذ القـرارات في ضـوء رغباتـه ونزواته، ولا يقتنص اللحظـة الملائمـة لاتخاذ القرارات[8]،ـ او تكون قراراته غير مبنية على معلومات دقيقـة، او ارتجالية او فيها تحدٍ للمشاعر والثوابت العامة ثم يتراجع عنها ممـا يضـع الجميع أمام مجاهل كثيرة وقلق وتوجس مستمرين[9]، وتكشف الحقائق ان صدام حسين اتخذ عدة قرارات منها قرار اعلان الحرب على ايــران، وقرار اجتياح الكويت ثم تراجع عنها بعدما الحق خرابا ودمـارا بالمنطقـة العربية والشعوب المجاورة ستبقى اثارهما لعدة عقود.
- يقلد المنظمـات الناجحـة اعتقـادا منـه بـان ذلـك سـيحقق لـه النجـاح المطلـوب، ويتجاهـل ان لكـل منظمــة ظروفهـا وان مـا يجعـل احـدى المنظمات ناجحة ليس من الضروري ان يجعل المنظمات الأخرى ناجحة حتى وان كانت تعمل في نفس المجال.
- يسـتقطب تـابعين تنقصـهم الكفـاءة والشـجاعة، وينظـر إليهم وكـأنهم يعملون له ويرغب منهم طاعته والاتفاق مع آرائه وأهدافه، والرجوع إليه في كل صـغيرة وكبـيرة[10]، بـدلا من معـاملتهم كشـركاء معـه في إدارة

المنظمة في إطار علاقة مؤسسة على التعاون والثقة والـولاء والاقتنـاع

استخفاف القيادة باعدائها وانشغالها بملذاتها

يذكر ابن كثير في كتابه "البدايـة والنهاية" ان جيش التتـار بقيـادة هولاكو وصل الى أبواب بغداد، ولم يمهل آخر خليفة عباسـي أبـو عبد المجيد "المستعصم باللـه" عبـد اللـه بن منصـور المستنصـر 1258م وقتـاً للتفكـير، وانمـا أخـذ يقـذف المدينـة بمـا فيهـا دار الخليفة انـذاك بكـرات النـار والنبـال من كـل جـانب لأربعـة أيـام متصلة حـتى أصـيبت جاريـة الخليفـة الـتي كـانت تلعب بين يديـه وتضحكه بسهم مكتوب عليه" إذا أراد اللـه إنفـاذ قضـائه وقـدره، أذهب من ذوي العقول عقولهم"، فأمر الخليفة عنـد ذلـك بزيـادة الاحـتراز بالاكثـار من السـتائر على نوافذ داره واسـتمر يسـتمتع بـرقص الجـواري بينمـا مدينتـه تحاصـرها المدفعيـة المغوليـة وتقصفها، والسهام النارية تحرقها والناس في ضـنك شـديد، بـدلا من تجهـيز التـابعين لـه بالمعـدات المطلوبـة وتـوجيههم وقتـال الاعداء معهم، فكانت النتيجة سيطرة المغول على بغداد وانهاء

برسالة المنظمة وأهدافها.

- يتوسـع في الاعمـال عن غـير دراسـة، ويسـرف في الانفـاق عليهـا دون مراعاة الامكانات المتاحة للمنظمة.
- ينشغل بالإدارة والاداء بـدلا من القيـادة وهي المهمـة الاساسـية، ويركـز على صغائر الامور بدلا من الامور المهمة.
- يبالغ في التواضع في أهدافه فتكون سهلة التحقيق وليس فيها تحد يحفز الجميع على توظيف افضل الامكانات المتاحـة، او يجعـل سـقف أهدافـه دائما مرتفعا بحيث يتعذر تحقيقها ويصاب الجميع باحباط مزمن.

2. السلوكات السيئة

تنعكس رغبات النفس التي لا تنتهي على أهداف المرء وسلوكاته وعلاقاته فتجعله يركز على مصالحه الخاصة ويرغب بالاستكثار من الخير لنفسه على حساب الآخرين، ويجزع اذا مسه الشر، وتكون له شرور واعمال سيئة، ولذلك كان الرسول محمد ﷺ يتعوذ دائما بالله تعالى من شرور النفس وسيئات الاعمال قائلا "ونعوذ بالله من شرور أنفسنا وسيئات أعمالنا" وكان يقول ايضا: "اللَّهُمَّ إِنِّي أَعُوذُ بِكَ مِنْ مُنْكَرَاتِ الأَخْلاقِ وَالأَعْمَالِ وَالأَهْوَاءِ"، ويقول "اللَّهُمَّ إِنِّي أَعُوذُ بِكَ أَنْ أَضِلَّ او أُضَلَّ"، ويقول "اللهم إني أعوذ بك أن أصيب فيها يميناً فاجرة او صفقةً خاسرة"، وكان يقول "اللَّهُمَّ إِنِّي أَعُوذُ بِكَ مِنَ الْهَمِّ، وَالْحَزَنِ، وَأَعُوذُ بِكَ مِنَ الْعَجْزِ وَالْكَسَلِ، وَأَعُوذُ بِكَ مِنَ الْجُبْنِ وَالْبُخْلِ"، وفيما يأتي بعض من السلوكات السيئة التي تكون سبباً في انتكاس القيادة:

- الاستبداد والخوف من الرأي الآخر ومن الحوار الحر الطليق الذي يعري غياب الكفاءة والفساد، واعتماد سياسة ممنهجة تمنع التعددية وحرية التعبير عن الاراء التي تختلف معه، ورفض المختلف عنه في الرؤى والأهداف والسلوك.
- جهل أهمية المعارضة ورفض الاستفادة من ملاحظاتها وانتقاداتها والقضاء عليها بقسوة، ويذهب ستيفن كوفي، مؤلف العديد من الكتب الأكثر مبيعا حول القيادة وتطوير الذات، ويتفق معه بيكر، مؤلف كتاب "القيادة باللطف"، إلى أن الإنتكاسات القادة الكارثية تعود في كثير من الأحيان إلى انهم لا يسمحون لاحد بمعارضتهم، ويضيف بيكر "عندما كانت شركة مرسيدس مشرفة على الانزلاق إلى الهاوية، كان هناك الكثير من العاملين فيها يعرفون الأسباب ولكنهم لم يصرحوا بما يعرفونه، لانهم كانوا خائفين من قول الحقيقة لرئيسهم لانه كان مستبدا، ولا يستمع لمعارضين له او يعاقبهم"[11].
- التفرد باعداد الخطط وصنع القرارات وجعل دور التابعين لا يزيد عن دور المتلقي السلبي لأصداء قراراته ونتائجها، ويجهل أهمية مشاركتهم له في المجالات تسهم في الارتقاء باعداد الخطط وصنع القرارات وتجعل احتمالات الخطأ فيها معدومة او في ادنى مستوى.
- ادعاء العلم والمعرفة والخبرة في كل الامور، والايمان بأنه وحده يمتلك الامتياز الحصري للصواب المطلق، وأن غيره على خطأ بامتياز، وهذا مرض عضال غالباً ما يصيب كل من أحب نفسه وأقنعها بأنها محور هذا الكون، وأن كل من يخالفه في الرأي هو إنسان أقل منه، فيهمل تطوير كفاءته ومعلوماته وخبراته، ويرفض قبول الأفكار الجديدة، وينظر إليها على انهما مغامرة غير مضمونة، ويجهل ان التغيرات والتطورات العلمية والتقنية والسياسية والثقافية السريعة والمتلاحقة والمفاجئة أحيانا تجعل الكثير من الحقائق خرافات بمرور الزمن والكثير من المهارات غير صالحة، ولذلك لا تأتي قراراته بجديد مفيد.

- رفض التعلم من الاخطاء، او محاولة علاجها بنفس الطـرق وتوقـع نتـائج مغايرة، او وضع مسؤولية اخطائه والنتائج السلبية التي تترتب عنها على الآخرين.
- الاحجـام عن الاسـتفادة من المستشـارين الـذين يتمتعـون بالصـدقية والكفاءة والحكمة والخبرة ويمتلكون المعلومـات لمـده بـالآراء والأفكـار الـتي تغـني خططـه وقراراتـه وتجـود اداءه وسـلوكه وعلاقاته، وتجنبـه الوقوع في الأخطـاء والانتكـاس، وقـد اكـد القـرآن قبـل اكـثر من اربعـة عشر قرنا أهمية الشورى وافرد لها سورة اسماها سورة الشورى واشار ايضا إلى ان ملكة سبأ وعزيز مصر استشاروا اتباعهم، وان فرعون رغم جبروته استشار قومه، كمـا ان الـرئيس الامـريكي جـورج واشـنطن في القرن الثامن عشر قال "كلما أصبحت جماعـة الحكم محـدودة وضـيقة، أصبح القرار عرضة للخطأ بسبب الاهواء الشخصـية، وان توسـيع نطـاق المشاركة في صناعة القرار هو أفضل ضمانة لتجنّب الخطأ فيه".
- الاستعانة ببطانة ضالة ومضلة، ولا يدرك أهمية الحكمة القائلة "قد ضـل من كـانت العميـان تهديـه" ويقـرب المـادحين إليـه ويخلـق طبقـة من التابعين مدمنة على الخنوع والخضوع والتزلف له.
- يكون أكثر الناس رفعا للشعارات الانسانية، والدعوة للمبادئ، والمنـاداة بالفضائل وفي ذات الوقت يكون أكثر الناس مخالفة لها، او خروجا عنها، او الأسوأ في تطبيقهـا، والأكـثر تحريفـا لهـا عن مواضـعها، ويتناسـى ان على القائد واجبين، أولهما: الـزام نفسـه بفعـل الخـير ونهيهـا عن الشـر والمفاسـد، وثانيهمـا: توجيـه الآخـرين إلى الخـير ونهيهم عن الشـر والمفاسد، ولا يدرك ان ترك أحـد الواجـبين ليس رخصـة لـترك الـواجب الآخر، وان الكمال بالعمل بهما، والنقص في تركهما.
- يقع تحت سيطرة فكرة مضادة للتاريخ تقول: إنه باقٍ في موقـع القيـادة إلى الأبد.
- يحترف بيع الاوهام، ويقدم مبررات غير منطقية لقـرارات غـير منطقيـة، ويسوق الفشل على أنه نجاح والهزائم والانتكاسات على أنها انتصـارات مستغلا خوف التابعين وجهلهم، ومن امثلـة هـؤلاء صـدام حسـين (حـاكم العراق 1979-2003) الـذي كـان في حـرب تحريـر الكـويت في 1990 "عاصفة الصحراء" يـوهم شـعبه بانـه كـان منتصـرا وكـان يـردد باللهجـة المحلية "يا محلى النصر بعون الله" بينمـا كـانت جيـوش التحـالف تـدمر الجيش العراقي.
- يتنصل من تعهداته، ويعتمد التضـليل والكـذب والخـداع واختلاق الازمات ويتسـتر على اخطائـه وانتكاسـاته او يقلـل من تأثيراتهـا، او لا يحـاول معالجتها، او يقدم معالجات غير واقعية، او يعالجها بالمسكنات والتأجيل، ويخبر القرآن الكريم ان فرعون اضل قومه وسبب لنفسه ولهم خسـائر

كارثية في قوله تعالى "وَأَضَلَّ فِرْعَوْنُ قَوْمَهُ وَمَا هَدَى"[12]، وقوله تعـالى "يَقْدُمُ قَوْمَهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ فَاورَدَهُمُ النَّارَ وَبِئْسَ الْوِرْدُ الْمَوْرُودُ".

- يعمق ثقافة الفساد والافساد، ويسمح للفاسدين ان يجدوا طـريقهم إلى مراكز صناعة القرار.
- المغالاة في تطبيق المركزية واحتكار السلطات، ولا يفـوض الصـلاحيات للتابعين لانجاز الاعمال التي بامكانهم اداؤها بكفاءة، فيتعذر عليه التركيز على المهـام الاكـثر أهميـة، وتتـدهور معنويـات التـابعين، ويتـأخر انجـاز الاعمال وترتفع تكلفة انجازهـا، وربمـا يـدفع ذلـك بعض زبـائن المنظمـة للبحث عن منظمات اخرى تمكنهم من الحصول على احتياجاتهم بالوقت المناسب.
- اضطهاد التابعين، ولا يمكنهم من تحقيق أهـدافهم ولا يعـالج مشـكلاتهم، ولا ينظم علاقته معهم على وفق مبادئ الاحترام والثقة والـولاء وتحقيـق الفوز لجميع الاطراف، ويبالغ في مراقبتهم وتصيد اخطـائهم ومعـاقبتهم، ويفضح عيوبهم بحضور الآخرين، ويرفض مبـادراتهم، ويتنكـر لنجاحـاتهم، ولا ينمي فيهم روح التحـدي Challenge ويشـكك في كفـاءتهم وولائهم وشجاعتهم، ولا يأخذ بمقترحاتهم ولا يتبادل المعلومات معهم، ولا يراعي الفروق الفردية بينهم عند اسـناد المهمـات إليهم، ويكلفهم بمـا لا طاقـة ولا رغبـة لهم بـه، ويحـابي بعضـهم على حسـاب الآخـرين لاسـباب غـير موضوعية، ويؤجج الصراعات بينهم ويجعلهم منشغلين باستمرار في حل مشـكلات ونزاعات غـير حقيقية، وقـد ادى هـذا إلى سـقوط العديـد من الحكام في دول العالم الثالث، ويؤكد ذلك ما حـدث في ايـران والعـراق وليبيـا وتـونس ومصر فقـد سـقط حكـام تلـك الـدول بسـبب ذلـك رغم ترسانتهم الاعلاميـة والمخابراتيـة والامنيـة، ورغم انفاقهم مبـالغ طائلـة لشراء الذمم وحماية أنفسهم من المعارضة[13].
- يلغي المسافات بينه وبين التابعين فيفقـد احـترامهم لـه، او يتمـادى في وضع حواجز بينـه وبينهم ولا يؤسـس لـه معهم علاقـات اجتماعيـة خـارج العمل توفر لهم فرص التفاعل الاجتماعي معه.
- يخشى منافسة التابعين له، ويعتقد ان تطوير كفاءتهم ومعلوماتهم يمثـل تهديدا له، ولـذلك لا يمـدهم بالمعلومـات الـتي توضـح لهم نقـاط قـوتهم وضعفهم.
- يجرد الآخرين ولا سيما التابعين من مصادر قوتهم التي هي في الحقيقـة مصدر وجودهم، ويقضي على كل من يشكل تهديدا لتفرده بالقوة.
- يفتقر إلى شجاعة الاقدام والمجازفة ولا يختار المجازفة المحسوبة بدقة متناهية وتكون الفوائد المتوقعة فيها اكثر من الخسائر والأضرار، ويصاب بالاحبـاط ويتخلى عن مواصـلة مسـيرته بمجـرد ظهـور بـوادر صـعوبات ومشـكلات تحـول دون تحقيـق الأهـداف، ويقـول هـنري كيسـنجر وزيـر خارجية أمريكا الاسبق "ان ما جعـل رؤسـاء امريكـا الـذين عملت معهم

يحققـون امـورا جليلـة هـو انهم يركـزون على امكانـاتهم والتوجـه نحـو المستقبل ولا يركزون على المحددات التي تقيدهم"[15].

- يبحث دائمـا عن سـلبيات الآخـرين ومـواطن القصـور فيهم، ويضـخم نواقصهم، ويغض الطرف عن مزاياهم وحسـناتهم ايجابيـاتهم ونجاحـاتهم او يتجاهلها او لا يعترف بها، ويقلل من اهميتهـا ولا يسـتفيد من الـدروس المستخلصة من انتكاساتهم او نجاحاتهم[16].
- يسـبق لسـانه عقلـه، بـل ان عقلـه في لسـانه، وينقصـه ضـبط النفس والسـيطرة على مشـاعره وانفعالاتـه، وتكـون رغباتـه جامحـة او يكـون مندفعا اندفاعا غـير مـبرر لتحقيـق أهدافـه الشخصـية، او يكـون مشـتت الانتبـاه وينتابـه القلـق او يجعـل بيئـة العمـل يسـودها الشـك والتـوتر والصراعات، ويفسد مـا كـان نافعـا من الاعمـال بأعمـال سـيئة، ويقـول تيموثي جادج رئيس قسـم الإدارة بكليـة الإدارة في جامعـة فلوريـدا، ان جزء من مشكلة انتكاسات القيادة يعود إلى انه غالبا ما يتم اختيـار قـادة سـريعي الغضـب، في حين أن مـا مطلـوب حقـا هـو شـخص هـادئ وذو تركيز ومثابر وله القدرة على بناء مجموعات ومنظمات فاعلة[17]، ويحذر الله تعالى عن مثل هذه الحالة في قوله تعالى "وَلَا تَكُونُوا كَالَّتِي نَقَضَتْ غَزْلَهَا مِنْ بَعْدِ قُوَّةٍ أَنْكَاثًا".
- يركز على تحقيـق أهدافـه الشخصـية ويسـتأثر بالنجاحـات والمكتسـبات ويلغي دور التـابعين في تحقيقهـا فتنخفض معنويـاتهم وثقتهم بأنفسـهم، وتتدنى انتاجيتهم، وتضعف لديهم روح المبادرة والابداع او تنعدم[18].
- يضـخم ايجابياته وذاتـه oversized ego ويبـالغ بثقتـه بنفسه وفي تقـدير امكاناته وقوته ومواهبـه وقدراتـه، ويضـطلع بمسـؤوليات تفـوق طاقاته، ويدعي انه اكثر تطورا وافضل من الجميع، وانه يمتلك اجابات ومعالجات لجميع الاسئلة والمشكلات، ويتحدث دائما عن انجازاته في الماضـي، ولا يستطيع تحرير نفسه من تأثيرات نجاحاته السابقة[19].
- يعتقد ان التواضع يقلـل من أهميتـه وسـلطته وهيبتـه فيكـون متغطرسـا arrogant ويرفض تقديم بدائل او تنازلات للآخرين حتى لو علم ان ذلـك يسبب له انتكاسات كارثية.
- يفرط في التفاؤل والتشاؤم والتشكيك في نوايا الآخرين[20].

ولاءات بدلا عن الكفاءات

تؤكد الحقائق ان المجتمعات المتقدمة تستقطب الكفاءات للعمـل، بينما تعد المجتمعات المتخلفة الولاء أهم من الكفـاءة، وتـدير منظماتهـا على وفق نظام لا يعتمد على اختيار الأكفياء للعمل خوفاً من منافسـتهم للقيادة، وتعتمد توريث المناصب، وتبحث باستمرار عن اصحاب الولاءات الذين لا يجيدون سوى التزلف والسمع والطاعة، وشعارهم أحلام القيادة أوامر عليهم، ويؤمنـون بـأن العقـل زائـدة دوديـة، وأن عليهم ألا يجهـدوا انفسهم في التفكير، والانكى من ذلك تحطم معنويات الاكفيـاء بـدلا عن الاهتمام بهم، وقد ادى هذا الى انزواء الكفـاءات الـتي تنطلـق من رؤيـة ومنهجية معينة في العمل وتمتلك الأدوات القـادرة على تفعيـل أفكارهـا في الواقع، وقد اسهم ذلك في تجذير التخلف والفساد المـالي والاداري

ثانيا: التابعون

يشير مفهوم الاتباع إلى الاقتفاء بالآخر والاقتداء به فكرا او أهدافا او سلوكا، وقد ورد ذكر التابعين في القرآن الكريم في قول الله تعالى "الَّذِينَ يَتَّبِعُونَ الرَّسُولَ النَّبِيَّ الْأُمِّيَّ الَّذِي يَجِدُونَهُ مَكْتُوبًا عِنْدَهُمْ فِي التَّوْرَاةِ وَالْإِنْجِيلِ"[21]، وقوله تعالى "وَجَاءَ مِنْ أَقْصَى الْمَدِينَةِ رَجُلٌ يَسْعَى قَالَ يَا قَوْمِ اتَّبِعُوا مَنْ لَا يَسْأَلُكُمْ أَجْرًا وَهُمْ مُهْتَدُونَ"[22]، والتابع هو الذي يشترك مع القيادة بالأهداف، ويؤمن بما تسعى إلى تحقيقه، ويمثل الاتباع حالة condition وليس وظيفة position، وفيما يأتي سمات التابعين الذين يكونون سببا في انتكاس القيادة رغم كفاءتها وتوفر الامكانات لها:

- لا يفعلون الافضل للمنظمة لا في المقال ولا في الفعال، ولا يأتون بخير إليها اما لنقص كفاءتهم او عن عمد.
- ينتظرون من القيادة صنع القرارات واتخاذها نيابة عنهم، ولا يعترضون عليها عندما تكون خططها وقراراتها غير كفؤة او سلوكها منحرفا اما لنقص في قدرتهم على تشخيص عدم كفاءتها وانحرافاتها او مداهنة لها او لنقص في شجاعتهم، ولا يجدون غضاضة ان عاملتهم بقسوة واهتمت بمصالحها الخاصة وجعلتهم متسولين منها ومتزلفين لها.
- لا يثقون بالقيادة ولا يتعاونون معها.
- يستغلون فساد القيادة ونقص كفاءتها لصالحهم، وفي ذات الوقت يحملونها تبعات فسادهم وتخلفهم، ويزينون لها قبيح افعالها واستبدادها وسوء سلوكها، ويحفزونها على الامعان في الافساد والبطش بمن يخالفها ويعينونها على ذلك، ويمدونها بالأفكار التي توافق رغباتها، ويخبر القرآن الكريم ان قوم فرعون كانوا كذلك في قوله تعالى "وَقَالَ الْمَلَأُ مِنْ قَوْمِ فِرْعَوْنَ أَتَذَرُ مُوسَى وَقَوْمَهُ لِيُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ وَيَذَرَكَ وَآلِهَتَكَ

قَالَ سَنُقَتِّلُ أَبْنَاءَهُمْ وَنَسْتَحْيِي نِسَاءَهُمْ وَإِنَّا فَوْقَهُمْ قَاهِرُونَ"[23]، وقوله تعالى "فَلَمَّا جَاءَهُمْ بِالْحَقِّ مِنْ عِنْدِنَا قَالُوا اقْتُلُوا أَبْنَاءَ الَّذِينَ آَمَنُوا مَعَهُ وَاسْتَحْيُوا نِسَاءَهُمْ"[24]، وقوله تعالى "قَالَ لِلْمَلَإِ حَوْلَهُ إِنَّ هَذَا لَسَاحِرٌ عَلِيمٌ، يُرِيدُ أَنْ يُخْرِجَكُمْ مِنْ أَرْضِكُمْ بِسِحْرِهِ فَمَاذَا تَأْمُرُونَ، قَالُوا أَرْجِهِ وَأَخَاهُ وَابْعَثْ فِي الْمَدَائِنِ حَاشِرِينَ، يَأْتُوكَ بِكُلِّ سَحَّارٍ عَلِيمٍ، فَجُمِعَ السَّحَرَةُ لِمِيقَاتِ يَوْمٍ مَعْلُومٍ، وَقِيلَ لِلنَّاسِ هَلْ أَنْتُمْ مُجْتَمِعُونَ، لَعَلَّنَا نَتَّبِعُ السَّحَرَةَ إِنْ كَانُوا هُمُ الْغَالِبِينَ"[25]،. وقد تمادى العراقيون ايام حكم الطاغية صدام حسين اكثر من ذلك فكانوا يهتفون له "بالروح بالدم نفديك يا صدام"، ويطالبونه بانزال اقصى العقوبات بمن يخالفه.

- يوظفون امكاناتهم في تحقيق أهدافهم الشخصية على حساب أهداف المنظمة، ويكونون اسرى مصالحهم الشخصية ويمنحون الأولوية لأهدافهم عندما تتقاطع مع أهداف المنظمة.

تابعون اسرى لمصالحهم الشخصية

يخبر الله تعالى في قوله "وَاتْلُ عَلَيْهِمْ نَبَأَ الَّذِيَ آتَيْنَاهُ آيَاتِنَا فَانسَلَخَ مِنْهَا فَأَتْبَعَهُ الشَّيْطَانُ فَكَانَ مِنَ الْغَاوِينَ وَلَوْ شِئْنَا لَرَفَعْنَاهُ بِهَا وَلَكِنَّهُ أَخْلَدَ إِلَى الأَرْضِ وَاتَّبَعَ هَوَاهُ فَمَثَلُهُ كَمَثَلِ الْكَلْبِ إِن تَحْمِلْ عَلَيْهِ يَلْهَثْ أَوْ تَتْرُكْهُ يَلْهَث ذَّلِكَ مَثَلُ الْقَوْمِ الَّذِينَ كَذَّبُواْ بِآيَاتِنَا فَاقْصُصِ الْقَصَصَ لَعَلَّهُمْ يَتَفَكَّرُونَ"، عن رجل من بني إسرائيل يقال له بلعم بن باعوراء وهو من علماء بني إسرائيل وكان تابعا لموسى عليه السلام، وكان مجاب الدعوة، ولا يسأل الله تعالى شيئاً إلا أعطاه، وكانوا يقدمونه في الشدائد، ولكنه انسلخ عن

تابعون يحملون القيادة تبعات تخلفهم وفسادهم

يؤكـد القـرآن الكـريم أن القيـادة لا تسـتطيع ان تفسـد التـابعين و/او تضـلهم او تجعلهم متخلفين مـا لم يكونـوا هم اصلا فاسدين ومتخلفين او عندهم الاستعدادreadiness التام لكي يكونـوا أذلاء وضـعفاء ومستسـلمين لها، وهم يتحملـون الجزء الاكبر مما يصيبهم من فساد القيـادة، وليس من حقهم إلقاء تبعات ذلك على القيادة، فهم يجعلون القيادة تمعن في الفساد ولا تقيم لهم وزناً، ولا تعتبر لهم وجوداً، ولا تقبل منهم مخالفة ولا مناقشة، ولا تأخذ منهم رأياً الا مـا يطـابق رغباتهـا ويحقـق مصـالحها الشخصـية، ويظهـر ذلـك في قولـه تعـالى "وَقَالَ الَّذِينَ كَفَرُوا لَن نُّؤْمِنَ بِهَذَا الْقُـرْآنِ وَلَا بِالَّذِي بَيْنَ يَدَيْـهِ وَلَوْ تَرَى إِذِ الظَّالِمُونَ مَوْقُوفُونَ عِندَ رَبِّهِمْ يَرْجِـعُ بَعْضُـهُمْ إِلَى بَعْضٍ الْقَوْلَ يَقُولُ الَّذِينَ اسْتُضْعِفُوا لِلَّذِينَ اسْتَكْبَرُوا لَـوْلَا أَنتُمْ

Pushy) ويتغير ولاؤهم تبعا للفوائد التي يحصـلون عليهـا، فمثلا يتـوددون للقيادة ويؤكدون لها انهم معها عندما تحقق نجاحات وظفر وغنيمـة، امـا اذا اصابتها مصيبة فانهم ينقلبون عليها وقد يناصرون اعداءها، كما يشـير إلى هذا قولـه تعـالى "فَـإِنْ كَـانَ لَكُمْ فَتْحٌ مِنَ اللَّهِ قَـالُوا أَلَمْ نَكُنْ مَعَكُمْ وَإِنْ كَـانَ لِلْكَـافِرِينَ نَصِـيبٌ قَـالُوا أَلَمْ نَسْـتَحْوِذْ عَلَيْكُمْ وَنَمْنَعْكُمْ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ فَاللَّهُ يَحْكُمُ بَيْنَكُمْ يَـوْمَ الْقِيَامَـةِ وَلَنْ يَجْعَـلَ اللَّهُ لِلْكَـافِرِينَ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ سَبِيلاً"[26].

- يمتنعون عن انفاذ خطط القيادة وتعليماتها، او يتثاقلون او يتبـاطؤون في انفاذهـا، او يلتمسـون مختلـف الاعـذار والمـبررات لكيلا ينفـذوها، او لا ينفـذونها كمـا ينبغي مـدعين بـان ليس باسـتطاعتهم تنفيـذها او انهم لا يملكون متطلبات تنفيذها او لا يفهمون مـا يطلب إليهم، كمـا ادعى قـوم شعيب عليه السلام "قَالُوا يَا شُـعَيْبُ مَـا نَفْقَـهُ كَثِـيرًا مِمَّا تَقُـولُ"[27]، او

انهم يستحبون العمى على الهدى كما فعل قوم ثمود "وَأَمَّا ثَمُودُ فَهَدَيْنَاهُمْ فَاسْتَحَبُّوا الْعَمَى عَلَى الْهُدَى"[28]، وقد احال القرآن الكريم سبب هزيمة المسلمين في معركة أُحُد إلى عدم التزام التابعين بتوجيهات القيادة وتفضيل مصالحهم الخاصة على اداء الدور المطلوب منهم في قوله تعالى "أَوَلَمَّا أَصَابَتْكُمْ مُصِيبَةٌ قَدْ أَصَبْتُمْ مِثْلَيْهَا قُلْتُمْ أَنَّى هَذَا قُلْ هُوَ مِنْ عِنْدِ أَنْفُسِكُمْ"[29].

- يضعون العراقيل أمام القيادة او يكثرون من مجادلتها والاعتراض عليها مهما فعلت بهدف مخالفتها وارباكها او اثارة حفيظتها، او اشغالها بامور لا جدوى منها، او مطالبتها بما ليس لهم فيه حق او بما ليس في استطاعتها توفيره لهم، ويخبر القرآن الكريم ان بني اسرائيل طلبوا إلى موسى عليه السلام ان يروا الله تعالى جهرة "وَإِذْ قُلْتُمْ يَا مُوسَى لَنْ نُؤْمِنَ لَكَ حَتَّى نَرَى اللَّهَ جَهْرَةً"[30]، ويخبر ايضا ان الحواريين طلبوا إلى عيسى عليه السلام ان ينزل عليهم مائدة من السماء في قوله "قَالَ الْحَوَارِيُّونَ يَا عِيسَى ابْنَ مَرْيَمَ هَلْ يَسْتَطِيعُ رَبُّكَ أَنْ يُنَزِّلَ عَلَيْنَا مَائِدَةً مِنَ السَّمَاءِ"[31]، كما يخبر ايضا ان المشركين طلبوا إلى الرسول محمد ان يأتي بغير القرآن او يبدله في قوله "وَإِذَا تُتْلَى عَلَيْهِمْ آيَاتُنَا بَيِّنَاتٍ قَالَ الَّذِينَ لَا يَرْجُونَ لِقَاءَنَا ائْتِ بِقُرْآنٍ غَيْرِ هَذَا او بَدِّلْهُ قُلْ مَا يَكُونُ لِي أَنْ أُبَدِّلَهُ مِنْ تِلْقَاءِ نَفْسِي إِنْ أَتَّبِعُ إِلَّا مَا يُوحَى إِلَيَّ"[32]، وطلبوا إليه ايضا طلبات اخرى كما يظهر في قوله تعالى "وَقَالُوا لَنْ نُؤْمِنَ لَكَ حَتَّى تَفْجُرَ لَنَا مِنَ الْأَرْضِ يَنْبُوعًا او تَكُونَ لَكَ جَنَّةٌ مِنْ نَخِيلٍ وَعِنَبٍ فَتُفَجِّرَ الْأَنْهَارَ خِلَالَهَا تَفْجِيرًا او تُسْقِطَ السَّمَاءَ كَمَا زَعَمْتَ عَلَيْنَا كِسَفًا او تَأْتِيَ بِاللَّهِ وَالْمَلَائِكَةِ قَبِيلًا او يَكُونَ لَكَ بَيْتٌ مِنْ زُخْرُفٍ او تَرْقَى فِي السَّمَاءِ وَلَنْ نُؤْمِنَ لِرُقِيِّكَ حَتَّى تُنَزِّلَ عَلَيْنَا كِتَابًا نَقْرَؤُهُ"[33].
- يحمّلون القيادة تبعات تخلفهم وفسادهم.
- تكثر بينهم الصراعات والخلافات والحسد والتباغض وتكون مشكلاتهم الشخصية متعددة ولها انعكاسات سلبية تشغلهم عن اداء مهامهم الاساسية وتبدد قوتهم وامكاناتهم وتنهك القيادة وتستنزف drain طاقاتها وتشغلها بامور تبعدها عن مهامها الاساسية، وقد حذر الله تعالى من هذه الحالة في قوله "ولا تنازعوا فتفشلوا وتذهب ريحكم"[34].
- يتعاملون مع مشكلات العمل بسطحية شديدة وأفق ضيق او لا يبحثون عن حلول لها، او يدمرون عوامل الانتاج ومعدات العمل ومستلزماته او يسيئون استخدامها او يعطلونها او يسرقونها او يستغلونها لمصالحهم الشخصية، او يجعلون موقع العمل غير منظم messy وتشيع فيه الفوضى بهدف ارباك العمل وإلحاق أضرار بالغة بالقيادة والمنظمة[35].
- لا يناصرون القيادة، وتكون مبادراتهم وإبداعاتهم منعدمة او في اقل مستوى، او تكون مثالية لا يمكن تطبيقها، او يكررون ذات الممارسات والأفكار غير المجدية[36]، ويرفضون محاولات القيادة الرامية لتطويرهم

نحو الافضل رغم تدني كفاءتهم عنادا او استكبارا، وقد واجه نوح عليه السلام هذه الحالة كما ورد في قوله تعالى "وَإِنِّي كُلَّمَا دَعَوْتُهُمْ لِتَغْفِرَ لَهُمْ جَعَلُوا أَصَابِعَهُمْ فِي آذَانِهِمْ وَاسْتَغْشَوْا ثِيَابَهُمْ وَأَصَرُّوا وَاسْتَكْبَرُوا اسْتِكْبَارًا"[37]، او تأخذهم العزة بالاثم "وَإِذَا قِيلَ لَهُ اتَّقِ اللَّهَ أَخَذَتْهُ الْعِزَّةُ بِالْإِثْمِ فَحَسْبُهُ جَهَنَّمُ وَلَبِئْسَ الْمِهَادُ"[38].

تابعون لا يناصرون القيادة

يخبر الله تعالى ان بني حارثة وهم من اهل المدينة كانوا يعتذرون للرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم بان بيوتهم ليس دونها حجاب وانهم يخافون عليها من السرقة لكي يرجعوا الى بيوتهم ولا يشتركوا معه في مقاتله الاعداء، بينما هي لم تكن عورة كما يزعمون ولكن رغبة منهم في الفرار، والادهى من ذلك أنهم لو دخل عليهم الأعداء من كل جانب من جوانب المدينة وقطر من أقطارها ثم سئلوا الفتنة وهي الدخول في الكفر لكفروا سريعا وهم لا يحافظون على الإيمان ولا يتمسكون به مع أدنى خوف وفزع في قوله تعالى "وَإِذْ قَالَتْ طَائِفَةٌ مِنْهُمْ يَا أَهْلَ يَثْرِبَ لَا مُقَامَ لَكُمْ فَارْجِعُوا وَيَسْتَأْذِنُ فَرِيقٌ مِنْهُمُ النَّبِيَّ يَقُولُونَ إِنَّ بُيُوتَنَا عَوْرَةٌ وَمَا هِيَ بِعَوْرَةٍ إِنْ يُرِيدُونَ إِلَّا فِرَارًا وَلَوْ دُخِلَتْ عَلَيْهِمْ مِنْ أَقْطَارِهَا ثُمَّ سُئِلُوا الْفِتْنَةَ لَآتَوْهَا وَمَا تَلَبَّثُوا بِهَا إِلَّا يَسِيرًا".

- يفشون اسرار القيادة والمنظمة المؤتمنين عليها عن قصد او عن غير قصد، وتشير الوقائع ان المنظمات تتكبد خسائر كبرى بسبب إفشاء التابعين لاسرارها، ولا سيما المنظمات التي تكون ثروتها الحقيقية في اسرارها التي لها علاقة بزبائنها او مواردها او أهدافها او اعمالها.
- يعملون على تخريب علاقات المنظمة بزبائنها وجمهورها والمستثمرين فيها، ويؤججون العداوة والبغضاء بين القيادة والآخرين، كما فعل اتباع فرعون عندما حرضوه على إلحاق الاذى بقوم موسى عليه السلام في

قوله تعالى "وَقَالَ الْمَلأُ مِنْ قَوْمِ فِرْعَـوْنَ أَتَـذَرُ مُوسَـى وَقَوْمَـهُ لِيُفْسِـدُوا فِي الأَرْضِ وَيَذَرَكَ وَآَلِهَتَكَ قَـالَ سَـنُقَتِّلُ أَبْنَـاءَهُمْ وَنَسْـتَحْيِي نِسَـاءَهُمْ وَإِنَّا فَوْقَهُمْ قَاهِرُونَ"[39].

- يحثون القيادة للاقدام على تنفيذ اعمال معينة ثم يسحبون مساندتهم لها حالمـا تبـدأ بتلـك الاعمـال، او يخـذلونها في عسـرتها عنـدما تواجههـا معضلات رغم علمهم بحاجتها الماسة إليهم، وتترتب عن ذلك انعكاسـات سلبية خطيرة على انفاذ خطط المنظمة، وقد ذكـرت مثـل هـذه الحالـة في قوله تعالى "لَئِنْ أُخرِجُوا لَا يَخْرُجُونَ مَعَهُمْ وَلَئِنْ قُوتِلُوا لَا يَنْصُـرُونَهُمْ وَلَئِنْ نَصَرُوهُمْ لَيُوَلُّنَّ الْأَدْبَارَ ثُمَّ لَا يُنْصَرُونَ"[40]، ويخبر الله تعالى ان قوم موسـى عليـه السـلام خـذلوه في قولـه تعـالى "قَـالُوا يَـا مُوسَـى إِنَّا لَنْ نَدْخُلَهَا أَبَدًا مَا دَامُوا فِيهَا فَاذْهَبْ أَنْتَ وَرَبُّكَ فَقَاتِلَا إِنَّا هَا هُنَا قَاعِدُونَ"[41]، وقد اشـار الامـام علي بن أبي طـالب رضـي اللـه عنـه وارضـاه إلى ان اتباعه خذلوه وتستروا وراء اسـمه ولم ينصـروه في عـدة معـارك بعـدما بايعوه وحلفوا على طاعته والولاء له، وكانوا كلمـا دعـاهم إلى مناصـرته يتسللون منه بعذر او بدون عذر، واشار شكسبير في مسرحيته ريتشـارد الثالث إلى ان اتباع الملك ريتشـارد الثـالث تخلـوا عنـه في اشـد حاجتـه إليهم وتركوه يحارب بمفرده في معركته مع خصومه.
- يثبطـون عزيمـة القيـادة ويجعلونهـا مـترددة في الاقـدام على الاعمـال المفيـدة للمنظمـة من خلال مبـالغتهم في الأضـرار والمشـكلات الـتي تـترتب عن اقـدامها، بـدلا عن ابـداء اسـتعدادهم لشـد ازرهـا في تجـاوز العقبات التي تواجهها في حال اقدامها على تلك الاعمال.
- لا يتوانون عن خيانة القيادة.
- ينـأون بأنفسـهم عن تشـخيص سـلبيات القيـادة، ولا يعينونهـا على تـرك سلبياتها ويتبعونها حتى وان كانت غير رشـيدة امـا خوفـا منهـا او جهلا او طمعا، وقد اشار إلى هـذا قولـه تعـالى "فَـاتَّبَعُواْ أَمْـرَ فِرْعَـوْنَ وَمَـا أَمْـرُ فِرْعَوْنَ بِرَشِيدٍ"[42].
- تكون اخطاؤهم (المتعمدة وغـير المتعمـدة) كثـيرة ولهـا تـأثيرات سـلبية جسيمة على قدرة القيادة على بلوغ الأهداف، ولا يكترثون بأضرارها مـا دامت ليس لها انعكاسات عليهم،[43] او يخفـون اخطاءهم او يبررونهـا او يتنصلون منها، او يتهربون من مسـؤوليتهم عنهـا، او يرمـون تبعاتهـا على القيادة.
- لا يؤدون دورهم في تمثيل القيادة أمام الجهات الأخرى بالمستوى الـذي يحقق طموحاتها.
- غير قادرين على إدارة أنفسهم ذاتيـا، ومـترددون ويرجعـون إلى القيـادة في كل صغيرة وكبيرة رغم الصلاحيات الممنوحة لهم، او يطرحون عليها اسئلة غير مهمة بقصد احراجها او اشغالها عن اعمالها.

- يسمحون للقيادة باستغلالهم والاستخفاف بهم نتيجة سوء سلوكاتهم، ويخبر القرآن الكريم ان فرعون لم يكن ليستخف قومه لو لم يكونوا هم اهلا للاستخاف بهم، في قوله تعالى "فَاسْتَخَفَّ قَوْمَهُ فَأَطَاعُوهُ إِنَّهُمْ كَانُوا قَوْمًا فَاسِقِينَ"[44].
- لا يجعلون القيادة على بينة مما يفكرون به او يسعون إليه، ويقولون لها سمعنا وهم لا يسمعون، ويخفون في أنفسهم ما لا يبدون لها، ولا يعملون كقناة محايدة تنقل للقيادة المعلومات المهمة التي تتوفر لهم نتيجة احتكاكهم المباشر مع العمليات داخل المنظمة ومع الزبائن في الوقت المناسب وبأساليب تبصرها بالمشكلات وتمكنها من معالجتها اما خوفا منها، او لانهم لا يدركون ان أضرار مشكلات العمل تنعكس عليهم وعلى القيادة بصورة مباشرة او غير مباشرة، او لشعورهم بان المعلومات التي يقدمونها لها ربما لا تسرها او تجعلها تعتقد بانهم غير اكفياء، او لشعورهم بانهم غير معنيين بمشكلات العمل فيحجمون عن المساهمة في معالجتها، مرددين كلمة "ياهو مالتي" كما يقول التابعون في العراق او "مالي خص" كما يقول التابعون في الأردن.

تابعون تنقصهم الشجاعة

يخبر الله تعالى ان قوم موسى عليه السلام ابوا الجهاد معه لاستحكام الذل والتوكل ونقص الشجاعة فيهم رغم وجوده معهم وبين ظهرانيهم، ويظهر هذا في قوله تعالى "قَالُوا يَا مُوسَى إِنَّ فِيهَا قَوْماً جَبَّارِينَ وَإِنَّا لَن نَّدْخُلَهَا حَتَّىَ يَخْرُجُواْ مِنْهَا فَإِن يَخْرُجُواْ مِنْهَا فَإِنَّا دَاخِلُونَ، و"قَالُواْ يَا مُوسَى إِنَّا لَن نَّدْخُلَهَا أَبَداً مَّا دَامُواْ فِيهَا

ثالثا: بيئة المنظمة

لا تعمل القيادة في فراغ وإنما في إطار بيئة فيها العديد من المعطيات والفرص والتحديات، وتحكمها مجموعة من القوانين والاعراف، وتستمد القيادة منها قيمها ومعتقداتها ومعلوماتها والمدخلات المطلوبة لاداء الاعمال، وفيها تسوق مخرجات المنظمة، ولذلك تكون للبيئة بصمة واضحة على توجهات القيادة وأهدافها وأساليبها في التعاطي مع المشكلات والتحديات وتوظيف الفرص.

وقد تكون بيئة القيادة بسيطة في معطياتها وفرصها والامكانات المتاحة فيها ولا تحدث فيها تغيرات سريعة وكبيرة، ولا تواجه القيادة فيها تحديات معقدة تؤثر في قدرتها على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، او قد تكون معقدة وفيها فرص وتحديات لا يمكن تجاهلها، وتحدث فيها تغيرات دراماتيكية كبيرة ومؤثرة ولا سيما في المجالات المؤثرة على قدرة القيادة على تحقيق الأهداف.

وتقطع الحقائق ان البيئة التي تعمل القيادة في إطارها اضحت اكثر تعقيدا في المرحلة المعاصرة، وسوف يستمر هذا التعقيد بوتائر متسارعة في القادم من الايام، وهذا يفرض على القيادة ان ارادت تحقيق أهداف المنظمة والتابعين ملاحقة التطورات التي تحدث في البيئة وعكس تأثيرات تلك التطورات على خططها وأهدافها وأساليبها في القيادة.

ويتعين على القيادة ان تتعاطى مع بيئة المنظمة بكفاءة ومرونة وحذر شديد، وان تمتّن روابطها معها وتستفيد من الفرص والمعطيات والموارد المتاحة فيها وتوظيفها في المجالات التي تمكنها من بلوغ أهدافها، وتعمل على خفض التأثيرات السلبية للتصادمات والخلافات معها إلى اقل مستوى ممكن، وان تفرض سيطرتها على الاحداث فيها ولا تسمح لها باستنزاف طاقاتها او تحرفها او تمنعها من الوصول إلى أهدافها، ويقول جارلس دارونCharles Darwin بان البقاء لا يكون للأقوى بالضرورة وإنما سيكون للكائنات الاكثر قدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة، وكتب دامون رنيونDamon Runyon بان السبق ليس من الضروري ان يكون للاسرع ولا تكون المنافسة للأقوى(45).

وتتميز البيئة التي تكون سببا في انتكاس القيادة بالسمات الاتية او بعض منها:

- يمتلك الأفراد فيها خبرة فائقة في صناعة فراعنة مستبدين بدأ من البيت ومرورا بجميع المنظمات ثم وصولا إلى اعلى مستوى في الدولة.
- تنعدم فيها الموضوعية ، وتتخذ القرارات فيها على أسس غير عقلانية، ولا حرية فيها لتداول المعلومات الحقيقية بشفافية، وتنتشر فيها الشائعات الكذب والانتهازية وتصيد اخطاء الآخر، والتحاسد، والتعصب والغضب والتطرف واضمحلال الخيال وسطحية الرؤى والأهداف، وضعف التنوع الثقافي.
- لا توجد علاقة تعاون بين أفراد المجتمع او بينهم وبين قياداتهم، وكل واحد فيها يسبح في فلك منفصلاً عن الآخر ويسعى لتحقيق أهدافه على حساب الآخرين ولو حدث الطوفان من بعده، وموقفهم من الآخر بما فيه القيادة متطرف فهم اما ان يكون معه او ضده، فاذا احبوا الآخر اعتقدوا انه مبرأ من الخطأ، اما اذا اختلفوا معه فانهم يرونه دائماً شراً مطلقا ولا ميزة إيجابية تحسب له، ويشوهون صورة المختلفين معهم ويلحقون الأذى بهم ويجهلون ما يتعصبون له، ويفخرون به.
- لا ينشغل الأفراد فيها بالمستقبل، ولا يهتمون به، وليس لهم أهداف كبرى، ويرسم جوهر حياتهم المثل الشعبي "إحييني اليوم.. وموتني بكره، او لا تفكر لها مدبر"، ولا يدركون ان من لا يفهم المستقبل، ولا يخطط له يتولى تنفيذ خطط عدوه الذي فهم المستقبل وخطط له دون ان يدرك ذلك.

- يــؤمن الأفــراد بأنــه لا صــواب إلا صــوابهم، ولا اجتهاد إلا اجتهــادهم ويرفضون التعددية وثقافة الحوار الموضوعي الهـادئ والهـادف الـذي لا غنى عنه للوصول إلى أفضل الخيارات في كل قضية.
- تغيب الثقة بالآخر، ويحذر الأفراد من بعضهم البعض، ويشكك كــل منهم في الآخر، ويجعلون صناعة الكراهية والانانيـة والنفعيـة أكـثر الصـناعات ازدهاراً وأكثرها إنتاجاً.
- يفضل الأفراد فيهـا المصـالح الخاصـة والحزبية والفئويـة على المصـالح العامة.
- تكـون العلاقـات المجتمعيـة فيهـا محكومـة بنزعـة التمسـك بالعـادات والتقاليـد الباليـة، والانكى من ذلـك تعمـل القيـادات على ترسـيخ تلـك النزعة وتوظفها في تسـهيل مهمتهـا في الهيمنـة على الجميـع وتحقيـق أهدافها الخاصة.
- ينتشر الفساد فيها في جميع القطاعـات وفـوق كـل فاسـد فيهـا فاسـد يحميه.
- يتبــنى الأفــراد فيهــا ثقافــة الاعتمــاد على الآخــر في تحقيق أهــدافهم ويؤثرون دوماً التقوقع داخل خندق المفعول به في جملة العمل والإنجاز بعد أن هجروا طواعية موقع الفاعل.
- لا تشجع على الاقدام والمبادرة والمجازفة ويتجذر في أفرادهـا التخـاذل والتردد والخنوع والاستسلام والتخلف والتزلف والخوف وكـل مـا يحطم طموحات الفـر ويقتـل معنوياتـه ويجعلـه في حالـة شـعور دائم بـالعجز، ويفرض عليه التخلي عن احلامه وطموحاته.
- يتميز الأفراد بكثرة طلباتهم ويعتمدون كليا على السلطة ويطلبون إليهـا ان تحقيق أحلامهم وان تفكر نيابة عنهم، ومن جهـة اخـرى يكـثرون من الشكوى من التخلـف ويطـالبون بالإصـلاح، ولكنهم لا يفعلـون شـيئا من اجل ذلك.
- يسـيطر على الأفـراد فيهـا جهلان: الجهـل البسـيط، وهـو أنهم يـدركون الشيء على غير حقيقته، والجهـل المـركب وهـو أنهم يـدركون الشـيء على غـير حقيقتـه ويجزمـون أنهم يدركونـه على حقيقتـه، وتكـون لهـذه الظاهرة انعكاسات سلبية خطيرة على الاداء والسلوك والعلاقات.
- يتم اختيار القـادة والعـاملين لشغل المواقـع في المنظمـات على وفـق اعتبارات بعيدة كليا عن الكفاءة والموضوعية والنزاهة.
- تعاقب المجتهدين وتكافئ الامّعة، ولا تتوفر فيها فرص للابداع والتجديــد والتطور، وترفض الانفتاح على التطـورات والمسـتجدات في الأفكـار او الاتجاهات او الاختراعات ولذلك تواجه القيادة الـتي تسـعى إلى احـداث نقلـة نوعيـة نحـو الافضـل مقاومـة وازدراء، وربمـا تعـد متمـردة على الاعراف والتقاليد فيتعذرعليها تنفيذ خططها ولا تتاح لها فرصة مواصـلة اعمالها، وربما يفرض عليها التخلي عن خططها او يطاح بها، ويخــبر عن

مثل هذه البيئة قوله تعالى: "وَقَالَ الَّذِينَ كَفَرُوا لِرُسُلِهِمْ لَنُخْرِجَنَّكُم مِّنْ أَرْضِنَا او لَتَعُودُنَّ فِي مِلَّتِنَا"[46]، اما قوله تعالى "لَقَدْ أَخَذْنَا مِيثَاق بَنِي إِسْرَائِيل وَأَرْسَلْنَا إليهمْ رُسُلًا كُلَّمَا جَاءَهُمْ رَسُول بِمَا لَا تَهْوَى أنفسهم فَرِيقًا كَذَّبُوا وَفَرِيقًا يَقْتُلُونَ"[47]، فيؤكد انهم كُلَّمَا جَاءَهُمْ قائد بِمَا لَا تَشْتَهِيه نُفُوسهمْ وَلَا يُوَافِق رغباتهم وآراءهم وأهواءهم كَذَّبُوه واحجموا عن تقديم الدعم له ونقضوا مواثيقهم معه وربما عملوا على الاطاحة به او قتله .

بيئة أفرادها يلحق احدهم الضرر بالاخر

واجه افراد الشعب المصري بعد الاطاحة بحكم حسني مبارك في عام 2011 ازمات سياسية واقتصادية معقدة، وبدلا من ان يعملوا معا على معالجة تلك الازمات اخذ كل واحد منهم يوظفها لصالحه رغم الاضرار التي تلحق بالاخرين، فسائق سيارة الاجرة مثلا يتمنى ان تستمر ازمة الوقود ويبتاع الوقود من السوق السوداء بضعف الثمن لكي يحصل بالمقابل على أجر أعلى بثلاثة أضعاف من كل راكب وبذلك يتكسب من الأزمة أكثر بكثير مما يخسر بسببها، وكذلك الامر بالنسبة للجميع.

ان الأفراد في اية بيئة مثل تلك البيئة يعانون من جشعهم الذاتي وهم يفعلون ذلك ببعضهم البعض بكفاءة رائعة! من اجل مكاسب شخصية، وبذلك يجعلون اية قيادة عاجزة تماما عن معالجة الازمات وتكون معرضة لانتكاسات متتالية لها اول وليس لها اخر، وفي ذات الوقت يوفرون للقيادة فرصا واسعة لاهمال معالجة الازمات واهمالهم والانصراف الى المصالح الشخصية وفي النهاية تكون عاقبة امر الجميع (قيادة وتابعين وافراد المجتمع) خسرا.

تكون تقنيات العمل فيها وأساليبه غير متطورة.

- لا تتوفر فيها الموارد المطلوبة لاداء الاعمال وان توفرت توظف في المجالات التي تحقق الرغبات الشخصية القيادة واعوانها.
- يقف غموض الأنظمة واللوائح وانعدام المرونة فيها حائلا دون توفير الحرية اللازمة للقيادة لاتخاذ القرارات المناسبة[48].
- تحارب الناجح حتى يفشل.

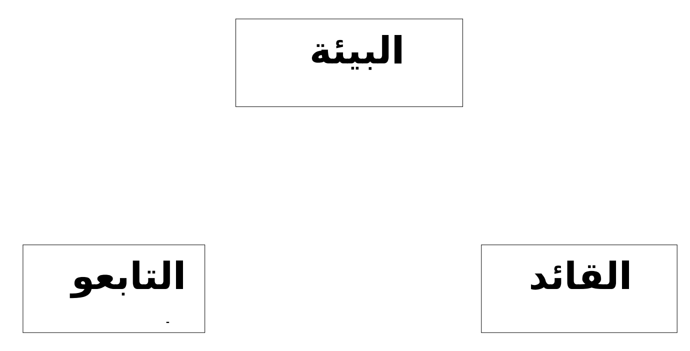
الفصل الحادي عشر

نهوض القيادة من الانتكاس

لا توجد وصفة سحرية جاهزة تبين للقيادة ما ينبغي فعله للتمكن من النهوض من انتكاسها لاختلاف اسباب الانتكاس والجهات التي تقف خلفه، والظروف المحيطة به، والنتائج المترتبة عنه، وتباين خبرات الجهات التي يمكن ان تسهم في تمكين القيادة من النهوض من انتكاسها ومهاراتها وجديتها، وحتى إن وجدت مثل تلك الوصفة فقد لا يتفق عليها الجميع، وفيما يأتي

الجهات التي يمكن ان تسهم في تمكين القيادة من النهوض من انتكاسها ودور كل واحدة منها:

- بيئة المنظمة
- القائد
- التابعون



شكل رقم (6)

الجهات التي تمكن القيادة من النهوض

أولا: بيئة المنظمة

تقطع الشواهد ان لبيئة المنظمة دورا فاعلا في تمكين القيادة من النهوض مجددا من انتكاسها وهي اكثر قوة واصرارا على مواصلة مسيرتها نحو الأهداف المحددة، فهي كما أُشير اليه في الفصل العاشر الحاضنة التي في إطارها تمارس القيادة انشطتها وتستمد منها قيمها وأهدافها وسلوكها وأساليبها في التعاطي مع المواقف والاحداث، وهي التي تمد المنظمة بالمدخلات المطلوبة لاداء الاعمال وتستقبل منها مخرجاتها، وتتميز البيئة التي توفر الدعم للقيادة وتشد ازرها وتصوب مسيرتها وتمكنها من النهوض مجددا من انتكاسها بما يأتي:

- يتبوأ موقع القيادة فيها من هو اكثر كفاءة وشجاعة، ولمدة محدودة، وتلغي من ثقافتها القائد الرمز الملهم صانع المعجزات الذي يستمر بموقع القيادة الا ان يتوفى او يطاح به.
- تتبنى جميع المنظمات فيها بدء من العائلة التفكير الايجابي والعمل الجاد المثمر "وليس مجرد نوايا حسنة لا يتحقق منها اي شيء"، وقيماً اخلاقية تشجع التعددية والاختلاف والحوار والمرونة والمنافسة على اساس فوز الجميع واحترام حقوق الآخر وحسن الظن به والعمل معه بروح الفريق المتماسك الذي يسعى للتطور والتجديد والابداع والمثابرة وإعادة المحاولة، وفي ذات الوقت ترفض التفكير الاذعاني القمعي والتخطئة

والتكـذيب والـدحض والتفنيـد والغش والرشـوة والمحسـوبية والمحاباة والـتزلف والمداهنـة والتخـاذل والحقـد والطمـع والرغبـة في التسـلّط والاستعلاء واسقاط الآخر، وكل ما تحكم العقول الصحيحة بقبحه.

- يُطَبَّق القانون فيها على الجميع (قيادة وتـابعين) بعدالـة دون اسـتثناءات او انتقائية ويحاسب الجميع ولا سيما القيادة عن الانحرافـات والاختلالات والإخفاقــات، وتوقــع عقوبــات صــارمة وبلا تهــاون بحــق الفاســدين والمفسدين.
- لا يقـف الأفـراد فيهـا موقـف المتفـرج من انتكـاس القيـادة وإخفاقاتهـا واخطائها، وإنما يشخصـونه ويحـددون اسـبابه والجهـات المسـؤولة عنـه وأضـراره بموضـوعية متناهيـة، ويقـدمون معالجـات عمليـة تسـهم في النهوض منه في الوقت المناسب وبأقل الأضرار المادية والمعنوية.
- لا تعد الإخفاق عيباً او نقيصة او نهاية ما دام لا يمثل المحطة الأخيرة في السعي المتواصل نحو الأهداف، ولا تذكّر الفاشلين بفشـلهم ولا تقـارنهم بغيرهم من الناجحين ولا تنتقدهم كاشخاص، وإنما تبصـرهم بانتكاسـاتهم وتوفر للجميع ولا سـيما القيـادة فـرص النهـوض مجـددا من الانتكاسـات وهي اكثر قوة rising strong.
- توفر للقيـادات قـدرا كبـيرا من الحريـة في التخطيـط واتخـاذ القـرارات والعمل وخلق التوازن المتحرك والتكييف المطلوب مع التطـورات الـتي تحــدث في البيئــة، وفي ذات الــوقت لا تســمح لهــا بــالتفرد بعمليــات التخطيط وتحديد الأهداف وصنع القرارات والاستئثار بالمكتسبات.
- تدعم الفاشل حتى ينجح.
- تمد المنظمات بالموارد والامكانـات المطلوبـة لاداء الاعمـال، وتسـتقبل مخرجاتهــا، ولا تفــرض محــددات على مــدخلات المنظمــات ولا على مخرجاتها ما دامت لا تتعارض مع القوانين السائدة.
- يتعلم الأفراد فيها من انتكاساتهم ويحولونها من الوجه السـلبي والمعـنى المثبط الذي يدفع لليأس إلى الوجه الإيجابي والمعنى الدافع الذي يطور العمل ويحقق الإنجازات.
- تنمي في الجميع ولا سيما القيادة الشعور بالمسؤولية.
- تقوم أداء القيادة والتابعين وسلوكهم بموضوعية شديدة.
- تؤسـس منظمـات متخصصـة في اعـداد بـرامج لتـدريب القيـادات على النهـوض من انتكاسـاتها، وتتـولى تنفيـذ تلـك الـبرامج وتـدوين تجـارب القيادات التي تمكنت من النهوض من انتكاساتها وتستفيد منهـا كحـالات دراسية واقعية.

تطبيق القانون على الجميع

احيل موشيه كاتساف Moshe Katsav الرئيس الثامن لدولة اسرائيل في 2006 وعضو الكنيست البارز في حزب الليكود والوزير السابق في حكومة اسرائيل، بتهم اغتصاب موظفة تعمل معه، والتحرش الجنسي بامرأتين اخريتين، وعلى اثر ذلك استقال من منصبه في الاول من حزيران عام 2007، وفي الثلاثين من كانون الاول عام 2010 ادين على فعله وحكم عليه بالسجن لمدة سبع سنوات، وقد كانت هناك ردود ايجابية على القضية كما وصفها احد المحامين في القدس قائلا "يوم المحاكمة كان مؤلما لاسرائيل لكن في ذات الوقت بهيجا ايضا لانه انتصار لديمقراطية اسرائيل، فقد اظهر كيف ان القانون ينال كل المجتمع، وان تلك المحاكمة تمثل وسام شرف للديمقراطية الاسرائيلية". اما شيمون بيريز الذي خلف كاتساف فقد صرح في بيان مماثل قائلا "لا يوجد في اسرائيل نوعان من المواطنين، وانما يوجد مواطنون من نوع واحد وهم كلهم

ثانيا: القائد

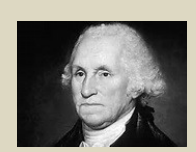
لا يختلف اثنان على ان ليس بامكان جميع رماة السهام اصابة أهدافهم دائما، وان من يخطئ منهم في التسديد يصاب بصدمة واحباط في بادئ الامر، الا المصممون منهم على تحقيق النجاح فانهم يبحثون عن اسباب إخفاقهم بموضوعية شديدة ويعملون بجد على معالجتها بكفاءة عالية، فمثلا يتأكدون من لياقتهم النفسية والبدنية وكفاءتهم في التسديد، ومدى ملاءمة المعدات المستخدمة في الرماية وبيئة ميدان الرمي وغيرها من المتغيرات الأخرى المؤثرة على كفاءتها في اصابة الهدف، وفي ضوء ذلك يتخذون الاجراءات التي تحول دون إخفاقهم في المستقبل، وفيما يأتي سمات القائد القادر على النهوض من انتكاسه وهو اقوى واكثر اصرارا على بلوغ الأهداف المطلوبة بكفاءة:

- يتميز بالكفاءة والقدرة على اداء مهام القيادة بالمستوى الذي تتحقق عنده أهداف المنظمة وأهداف التابعين في الاستمرار والتطور.
- يغادر موقع القيادة حالما تنتهي المدة المحددة له احتراما للقانون الذي يحدد مدة البقاء في ذلك الموقع، وادراكا منه بانه لا يمكن أن يستمر بنفس اللياقة لشغل ذلك الموقع لمدة طويلة مهما اوتي من كفاءة وامكانات، وتفاديا للأضرار الكارثية التي تترتب عن البقاء مدة طويلة في موقع القيادة الذي يكسبها عادات سيئة كجنون العظمة وحب المال

والشهرة والجاه، والمبالغة في الأهميـة، والتخلي عن المبـادئ الاخلاقيـة الحسنة، والابتعاد عن الواقع، والتركيز على المصـالح الخاصـة والشـعور بالرضا عن النفس رغم مساوئها.

- يقدم استقالته قبل انتهـاء المـدة المحـددة لـه لتبـوؤ موقـع القيـادة في الحالات الآتية:
  1. لا تكون صحته وكفاءته بالمستوى المطلوب لاداء مهام القيادة.
  2. يرفض اكثرية التابعين خططه.
  3. تلحق قراراته أضرارا فادحة بالمنظمة والتابعين.
  4. يتهم بالفساد.

الرئيس الامريكي جورج واشنطن يرفض اعاد ترشيحه لموقع الرئاسة



رفض الرئيس الامريكي جورج واشنطن (1789-1797) الترشح لفترة رئاسية ثالثة ترسيخا لسياسة البقاء في موقع القيادة لمدة محدودة، كما جعل الرئيس الفرنسي جاك شيراك (1995-2007) مدة الرئاسة 5 سنوات بدلا من 7 سنوات.

وجدير ذكره ان موقع القيادة في جميع المجتمعات المتقدمة يشغل عبر انتخابات ديمقراطية يترشح عنها من هو اكثر كفاءة وقدرة لشغل ذلك الموقع لمدة محدودة، اما في المجتمعات المتخلفة فان القادة يستولون على مواقع القيادة عبر الانقلابات او المؤامرات او بالوراثة، ويكونون من بين الفاشلين والمستبدين او المعتلين بدنيا ونفسيا، وتنقصهم النزاهة، ويركزون على تحقيق اهدافهم الشخصية، ويرغبون

- يركز على القيادة ولا ينشغل بما يستطيع التابعون فعله.
- يطور كفاءته وسلوكه إلى المستوى الذي يجعل اعداءه ومنافسيه والمعارضين له قبل اصدقائه يعترفون بتفوق كفاءته وبتميزه بسلوك لا غبار عليه، ويخبر القرآن الكريم ان فرعون وملئه كلاهما شهدوا ان موسى عليه السلام ساحر عليم رغم عداوتهم له في قوله تعالى "قَالَ لِلْمَلَإِ حَوْلَهُ إِنَّ هَذَا لَسَاحِرٌ عَلِيمٌ"، وقوله تعالى "قَالَ الْمَلأُ مِن قَوْمِ فِرْعَوْنَ إِنَّ هَذَا لَسَاحِرٌ عَلِيمٌ" وفي ذات الوقت عليه الاعتراف بكفاءة الآخرين وقوتهم، كما ان قريشا شهدت للرسول محمد انه صادق وامين رغم محاربتها له.

- يضع خططا تعـرض أهـدافا اسـتراتيجية طموحـة تسـهم في تحقيـق غـد أفضل للمنظمة والتابعين في ضوء دراسة مستفيضـة لجميـع المعطيـات والامكانات والتحديات ونقاط القوة والضعف، ويعمل بجـد واصـرار على تنفيذها حـتى لـو تطلب ذلـك التخلي عن الأهـداف الثانويـة والاعتبـارات الشـكلية الـتي لهـا تأثيراتهـا مرحليـة او غـير مهمـة، ويظهـر من دراسـة مفاوضات صلح الحديبية أن الرسـول محمـدا كـان يسـعى إلى تحقيـق أهداف إستراتيجية من تلك المفاوضات من أهمها انتشار الإسـلام، وهـذا ما دفعه لقبول جميع الشروط التي كان يفرضها سهيل بن عمـرو ممثـل قـريش في تلـك المفاوضـات بعـدما أدرك أن تلـك الشـروط ليس لهـا تأثيرات جوهرية ولا تحول دون تحقيق أهدافه الإسـتراتيجية الـتي تتمثـل في تبليغ الرسالة المكلف بها من الله إلى الناس[1].
- يشرك التابعين معه في وضع الخطط وصـناعة القـرارات، ويطلب إليهم والآخــرين، ولا ســيما الــذين هم اعلم واكفــأ منــه، مــده بالمعلومــات والخبرات التي تسهم في اثراء أهدافه وخططه وتجويد ادائه وسلوكه.

رئيس وزراء بريطانيا يقدم استقالته



قدم ديفيد كـاميرون رئيس وزراء بريطانيـا (20120-2016)ـ إسـتقالته من منصبه في يوم 24 يونيو 2016 بعد صدور نتيجـة اسـتفتاء الشـعب البريطـاني على خـروج المملكـة المتحـدة في الاتحـاد الأوروبي والـتي أظهرت موافقة 51.9% لصالح الخروج من الإتحاد الأوروبي قـائلا بأنـه

القيادة تطلب مدها بالعلم

يخبر الله تعالى ان موسى عليه السلام رغم انه رسول من الله تعالى لكنه يطلب من "الخضـر" العـالم الـذي خصـه اللـه بعلم لم يطلع عليه موسى عليه السلام، ان يمده بـالعلم النـافع بتلطـف لا على وجه الإلزام والإجبار في قولـه "قَـالَ لَـهُ مُوسَـىٰ هَـلْ أَتَّبِعُـكَ عَلَىٰ أَن تُعَلِّمَنِ مِمَّا عُلِّمْتَ رُشْدًا قَالَ إِنَّكَ لَن تَسْـتَطِيعَ مَعِيَ صَـبْرًا وَكَيْفَ تَصْبِرُ عَلَىٰ مَا لَمْ تُحِطْ بِهِ خُبْـرًا قَـالَ سَـتَجِدُنِي إِن شَـاءَ اللَّهُ صَابِرًا وَلَا أَعْصِي لَكَ أَمْرًا"

وجدير ذكره ان القيـادات في المجتمعـات المتقدمـة، ولا سـيما في مواقع القيادة العليا، تشرك التابعين معها في الادارة وتستعين

- يراعي المرونة في الخطط والأهداف والقرارات والعلاقات والسلوكات والاجراءات.
- يتخذ اجراءات فورية لمعالجة الانحرافات السلبية counterproductiveمن اجل خفض الأضرار الناجمة عنها إلى اقل مستوى ممكن، ولكيلا تهيئ ارضية خصبة لانتكاسات اخرى في المستقبل.
- يؤسس بيئة عمل تشجع الانفتاح والتعددية والاختلافات، وتقبل التطورات المستمرة في معطيات بيئة المنظمة وفرصها وتحدياتها، ويؤكد الفيلسوف الفرنسي جاك داريداDerrida في معرض حديثه عن النظرية التفكيكية deconstructionفي النقد أن المعرفة الإنسانية نشأت وتطورت من الاختلاف والتعددية في الآراء والممارسات وليس من التشابه، وقد أدركت القيادات في الدول المتقدمة أهمية تشجيع الاختلاف والتعددية في الآراء، وجعلت الأفراد فيها لا يتعرضون للمساءلة بسبب أفكارهم واتجاهاتهم مطلقا، وقد مكنها هذا من حصد فوائد لا حصر لها عادت بالخير على الجميع (قيادة وتابعين ومنظمات ومجتمع)، بينما يرفض القادة في الدول المتخلفة الآخر اذا كان مختلفا معهم بدء من العائلة ومرورا بجميع المنظمات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، ولا يتوقف الامر عند هذا بل يمتد إلى القضاء على الآخر المختلف[2].
- يمنح الأولوية لمصالح المنظمة والتابعين، ويكون أول المضحين، ويمنع المقربين منه من استغلال صلتهم به لصالحهم.
- يستقطب تابعين اكفياء وشجعان واثقين من أنفسهم وراغبين في شد ازره واضافة امكاناتهم إلى امكاناته، ويكون معهم ولا ينزوي في مكتبه ويكتفي باصدار الاوامر إليهم، ويطلب إليهم تنبيهه على الاخطاء، ويعاملهم كشركاء وليس بيادق او وسائل للوصول إلى الغايات، ويؤسس معهم علاقات قائمة على الثقة والولاء والاحترام والتعاون، ويتولى حمايتهم والدفاع عنهم، ويحفزهم ويحركهم نحو الأهداف المحددة بأساليب انسانية تمكنه من الحصول على أفضل ما عندهم، ويكافئ نجاحاتهم، ويرفع شأنهم، ويمنحهم الصلاحيات وفرص المشاركة الواسعة والحقيقية في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات، ويصغي إلى مقترحاتهم وملاحظاتهم، ويكتسح جميع متاريس الركود والخنوع والتردد لديهم، ويجعلهم يمتلكون رغبة دائمة ومستمرة في النجاح لا تخبو ولا تتوقف حتى مع وجود معيقات وصعوبات، ويتجاهل نقائصهم ويعد اخطاءهم فرصاً للتطور، ويكلفهم باعمال تظهر قدراتهم وامكاناتهم، ولا يبخسهم حقوقهم ويقدم الدعم (المعنوي والمادي) لهم في أزماتهم الشخصية والاجتماعية، ويحترم تعهداته معهم، ويبتعد عن تحدي اشخاصهم، ويحترم اسرارهم وخصوصياتهم، ويستطلع آراءهم باستمرار لمعرفة موقفهم من جميع القضايا في المنظمة، ويطور خبراتهم

ومهاراتهم، ويجعلهم يعتمدون على أنفسهم في معالجة المشكلات التي تواجههم في العمل.

- يقف من الجميع على بعد مسافة واحدة في جميع القرارات والسلوكات حتى في مجلسه ووجهه حتى لا يطمع احد منهم فيه ولا يخاف آخر منه.
- يتولى تقييم أداء الجميع (قيادة وتابعين ومنظمة) بموضوعية شديدة وباستمرار، ويحدد نقاط القوة والنجاحات ويعززها، ويشخص نقاط الضعف والإخفاقات ويعالجها قبل تفاقمها في ضوء منهج تحويلي ينمي دوافع النجاح والتفاؤل ويحفز للعمل المنتج والاجتهاد والمثابرة، ويحول الانتكاسات إلى نجاحات على وفق اجراءات جذرية مدروسة وحقيقية بعيدا عن الخداع والمزايدات وانصاف الحلول، وفي ضوء امكانات التابعين ومعطيات البيئة وتحدياتها والفرص المتاحة فيها والدروس المستخلصة من انتكاسات الماضي وتجارب الآخرين في هذا الجانب.

اسناد الوظائف على اساس الكفاءة وليس المحاباة

يظهر من سيرة الخليفة ابو جعفر المنصور انه كان يرفض اسناد الوظائف الى التابعين على اساس المحاباة، فقد روى وزيره الربيع بن يون انه قال له ذات يوم: "إن لفلان (وهو احد اقرباء ابو جعفر المنصور) حقّاً علينا؛ فإن رأيت أن تقضي حقه وتوليه منصبا في القضاء، فقال له المنصور: يا ربيع، إن لاتصاله بنا حقّاً في أموالنا لا في أعراض الناس وأموالهم، ثم بين للربيع أن لا يولي إلا الأكفياء، ولا يؤثر عليهم أصحاب النسب والقرابة، وكان يقول: "ما أحوجني أن يكون على بابي أربعة نفر، لا يكون على بابي أعف منهم، هم أركان الدولة، ولا يصلح الملك إلا بهم، أما أحدهم فقاض لا تأخذه في الله لومة لائم، والآخر صاحب شرطة ينصف الضعيف من القوي، والثالث صاحب خراج، يستقضي ولا يظلم الرعية، فإني

- يحارب الفساد والمفسدين، ويبعد التابعين الامّعة والمتزلفين وهواة البحث عن الشهرة والخبراء بخلق الأزمات ودرء خطرهم لكيلا يزداد خسرا وإخفاقا، وقد حذر الرسول محمد الجميع من خطر المداحين والمتزلفين ولا سيما القيادة قائلا: "اذا رأيتم المداحين فاحثوا التراب في وجوههم"[3].

- ينتشل التابعين من الاحباط والتشكيك والقلق والتوتر والعدمية واليأس والنظرة السلبية للحياة والقيادة والمنظمة، ويجعلهم يتواصون بالأمل والتفاؤل والعمل ويحبطون إحباطاهم، ولا يستسلمون لليأس، وان لم يستطع ذلك فيبعدهم عن المنظمة.
- يعد الاستقامة والصدق والنزاهة غاية سامية ومن أول أولوياته، ويلتزم بها قولا وعملا، ولا يساوم على مبادئه، ولا يجعل النتائج المتحققة اهم من الوسائل المستخدمة في تحقيقها، ولا يعمل على وفق الغاية تبرر الوسيلة، ويبتعد تماما عن المزالق التي تؤدي إلى الإخفاقات والانتكاسات ومن اهمها: الرغبة في تحقيق الربح والفوز والشهرة بصرف النظر عن الالتزام بالمبادئ والتكلفة، ولا ينجرف مع العاطفة، ولا يعيش في المستقبل بالاحلام، ولا يقدم على مجالات مجهولة ومحفوفة بالمخاطر المؤكدة، ولا يركز على الأهداف قصيرة الامد، ويبعد نفسه عن القلق والضجر والغضب والتهور وإلحاق الاذى بالآخرين والتنكر لخصومه في مواطن الحق[4].
- يمتلك معرفة موضوعية ودقيقة وشاملة ببيئة المنظمة وتحدياتها ومشكلاتها وفرصها، وبالتابعين وتطلعاتهم وحاجاتهم وخبراتهم ومهاراتهم وامكاناتهم، وكيفية التأثير في الطرفين، من اجل خفض الصراعات معهم، وتوظيف امكاناتهم في المجالات التي تحقق أهداف المنظمة، ويوظف الفرص والمعطيات والموارد المتاحة في البيئة في تحقيق الأهداف بكفاءة، وتقطع الشواهد ان القيادات يمكن ان تقع في خمس مجموعات من حيث توظيف الفرص opportunities المتاحة لها: المجموعة الأولى تضم قادة تتوفر لهم الفرصة المطلوبة للنجاح ويحسنون توظيفها في تحقيق أهدافهم، وتتألف المجموعة الثانية من قادة يخلقون الفرص ويحسنون توظيفها وهولاء هم القادة الاكثر كفاءة في التعاطي مع الفرص والتحديات، وتشمل المجموعة الثالثة القادة الذين ينتظرون الفرص، وتتكون المجموعة الرابعة من قادة تتوفر لهم الفرص المطلوبة لتحقيق النجاح ولكنهم لا يحسنون استثمارها وتوظيفها في المجالات التي تحقق أهدافهم، وهؤلاء هم القادة الذين تنقصهم الكفاءة المطلوبة للتعاطي مع الفرص والتحديات، والمجموعة الخامسة تضم قادة لا تتوفر لهم الفرص المطلوبة للنجاح مهما كانت محاولاتهم جادة وهؤلاء هم أصحاب الحظ السيئ، ويؤكد هذا أنه ليس مهماً أن تتوفر الفرص المطلوبة لتحقيق الأهداف إنما المهم هو وجود قيادة تخلق الفرص وتحسن توظيفها بكفاءة، ويظهر من دراسة سيرة الرسول محمد ﷺ انه تمكن من توظيف الفرصة الرائعة التي وفرها له صلح الحديبية والتي تمثلت بعقد هدنة بين المسلمين وقريش لمدة عشر سنوات اتاحت للمسلمين الاختلاط بالمشركين وإسماعهم القرآن الكريم، ومناظرتهم ودعوتهم للإسلام جهرة وهم آمنون، ولم يجعل

الرسول محمد نجاحه في توظيف الفرصة التي وفرها لـه ذلـك الصـلح يقف عند حدود اعتراف قريش بالمسلمين كقوة كبرى فحسب بل تعدى ذلـك إلى دعـوة غـيرهم للـدخول في الإسـلام، وتمكن بـذلك من نشـر الإسلام في مكة والمدينة وفي خارجهما، وجـدير ذكـره ان القيـادات في المجتمعات المتقدمة تتـوفر لهـا العديـد من الفـرص، وان لم تتـوفر لهـا فانها تخلق الفرص المطلوبة وتحسن توظيفها بهدف تعزيز نجاحاتها، اما القيادات في المجتمعات المتخلفة فان الفـرص المتاحـة لهـا معدومـة او تكاد لا تذكر، والانكى من ذلك فانها لا تمتلك الكفاءة لخلق فرص جديـدة ولا تحسن توظيف الفرص المتاحة لها.

- يعمل على تحقيق الأهداف بأقل التضحيات (الماديـة والمعنويـة)، وتؤكـد الحقـائق ان الرسـول محمدا انتصـر على قـريش دون حـرب بتوظيـف القـوة الناعمـة معهم وتمكن بـذلك من ان يؤكـد أن العقـل الإنسـاني بإمكانه إيجاد معالجات رائعة للمشكلات والنزاعـات مهمـا كـانت معقـدة باستخدام أساليب سلمية متطورة، وهو أمر كان ولا يزال متعـذرا فهمـه على الوعي البدوي الذي كان يؤمن انذاك بأن النصر لا يمكن أن يتحقـق إلا بالحرب بقطع النظر عن الخسائر المادية والمعنوية التي تصيب جميع الأطراف المتحاربة، كما ان الرسول محمـد كـان يجنح للسـلام ان جنح لها الآخرون، عملا بقوله تعالى]وَإِنْ جَنَحُوا لِلسَّلْمِ فَاجْنَحْ لَهَا وَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّهُ هُوَ السَّمِيعُ الْعَلِيمُ[(5).
- ينفتح على الجميع دون تمييز بما فيهم الأعداء والمنافسين والمعارضين، ويسـتمع إلى وجهـات نظـرهم ويهتم بهـا ويسـتفيد منهـا، ولا سـيما حين تتضمن تصورات وأفكاراً يمكن الاستفادة منها.
- يبحث عن الصواب خارج دائرة المؤيدين والمتزلفين له ويبتعد تمامـا عن كل ما يوقعه في شرك امتلاك الحقيقة المطلقة.
- يباغت الأعداء والمنافسـين والمعارضـين باعمـال تحقـق الانتصـار عليهم وتسخر جميع المواقف لصالح المنظمة، او يعقد معهم تحالفات وشـراكة إستراتيجية ليحولهم إلى اصدقاء او في الاقل يأمن شرهم مـا امكن ذلك في ضوء معرفة دقيقة لحدودهم وحقوقهم وامكانـاتهم، ويحـترم مـا هـو مقبول وما هو مرفوض لديهم، ويوظف الكلمـة الطيبـة واللين والمرونـة معهم، ويقدم العون لهم ويكرمهم ويجعل حسن الظن بمن لا يعهد منهم السوء أصلاً راسخاً في جميع العلاقات والمعاملات معهم، ويتيح الفرصـة لهم لعرض ملاحظاتهم وانتقاداتهم بحرية، ويغلّب الخير والمحاسـن على الشـر والقبـائح، ويجتنب الفضاضـة والغلظـة وكـل مـا يثـير حفيظتهم او يؤجج مشاعر الغضب والحقد والبغضاء معهم.
- يبتعـد عن توظيـف ادوات الإكـراه والإرهـاب (الفكـري او الاقتصـادي او الاجتماعي او السياسي) في حمل الآخرين على قبـول أفكـاره وخططـه وأهدافه وقراراته وسلوكاته، وقد وجه القرآن الكريم الرسـول محمـدا r

إلى ان لا يكون فظاً ولا غليظ القلب مع الآخرين ويعفو عنهم حتى لا ينفضوا عنه بقوله تعالى "وَلَوْ كُنْتَ فَظّاً غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ"[6]، وان يقدم العون لمن يستجير به حتى وان كان من اعدائه عملا بقوله تعالى "وَإِنْ أَحَدٌ مِنَ الْمُشْرِكِينَ اسْتَجَارَكَ فَأَجِرْهُ حَتَّى يَسْمَعَ كَلامَ اللَّهِ ثُمَّ أَبْلِغْهُ مَأْمَنَهُ ذَلِكَ بِأَنَّهُمْ قَوْمٌ لا يَعْلَمُون"[7]، ويسهم عمل القيادة على وفق هذه الاية الكريمة في تمكينها من درء المفاسد وجلب المصالح وإنهاء الخلافات مع الآخرين وتعزيز العلاقات معهم، كما امر الله تعالى موسى وهارون عليهما السلام بان يقولا قولاً لينا لفرعون رغم أنه من الطغاة الخارجين عن طاعة الله لعله يتذكر الله تعالى او يخشاه في قوله "اذْهَبَا إلى فِرْعَوْنَ إِنَّهُ طَغَى فَقُولا لَهُ قَوْلاً لَيِّناً لَعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ او يَخْشَى"[8].

- يشكل من الجميع (قيادة وتابعين) فريق عمل متكامل منسجم يشد بعضه بعضاً له أهداف ممكنة التحقيق، ويعرّف اعضاء الفريق بما يجب عليهم عمله، ودور كل واحد منهم فيما يجب عمله، ويعتمد منهج العمل الجمعي بجميع الاعمال، ويتحدث بصيغة الجمع "نحن" بدل المفرد "انا".
- يعزز ثقته بنفسه ويجعلها مؤطرة بتفاؤل يبعث فيها الطمأنينة ويقوي إرادتها ويجعلها تمتلك رغبة لا حدود لها في التطور والتفكير خارج المألوفات، والاقدام على اعمال غير مسبوقة دون خوف من فشل او مبالغة في حذر، ولا يدع الانتكاسات السابقة تحدد مستقبله او تقلل الخيارات المتاحة فيه، ولا يفسح للآخرين مجالا لتثبيط رغبته وقدرته وعزيمته على النهوض من الانتكاس وتحقيق النجاح رغم جميع المعيقات[9].
- يؤمن بأن عمل القيادة مزدحم بتحديات ومشكلات ومفاجآت ليس بالامكان تفاديها في بعض الحالات، ويتطلب من شاغله شجاعة وتحصنا ضد عادات التفكير السلبي التي ربما تغوي tempt للاستسلام والفشل، ولا ينظر إلى الفشل على انه يمثل نهاية المطاف لكيلا يصاب بالاحباط او الاضطراب او القلق او الخوف، ولا يلقي تبعات فشله على الآخرين او الظروف والمواقف ونقص الامكانات، وإنما يعده فرصة للتعلم وصقل الخبرات والمهارات، وتعزيز التوجهات الايجابية واكتساب أساليب جديدة للنهوض مجددا، واكتشاف الذات ومعرفة نقاط قوته وضعفه ومدى ملاءمة البيئة التي يمارس فيها اعماله والأفراد الذين بامكانه الاعتماد عليهم عند الازمات والتحديات والانتكاسات، وقد كشفت دراسة اجراها مارتن بي سيلكمان Martin P. Seligman استاذ علم النفس في جامعة بنسلفانيا بعد بحث استمر ثلاثين سنة ان بالامكان تحصين الأفراد immunize ضد عادات التفكير السلبي، وتعليمهم وتدريبهم وتطوير مهاراتهم الضرورية لحل المشكلات والتغلب على الانتكاس ليكونوا متفائلين، وتغيير أساليبهم في تفسير الاحداث والمشكلات واسباب الانتكاس ودراستها بهدوء وعقلانية، وتخيل الحلول التي تحقق النجاح

وتؤدي إلى النتائج المطلوبة، كما عبر آي جِي لافلي A. G. Lafley المدير التنفيذي السـابق في شـركة بروكـتر وكامبـل Procter & Gamble في مقابلة له مع مجلة هارفـارد بـزنس ريفيـو Harvard Business Review في نيسان 2011 ان التعلم والخبرة يأتيان من الفشل اكـثر ممـا يأتيـان من النجاح، وكـان يعتقـد بانه قـد تعلم من إخفاقاتـه اكـثر ممـا تعلم من نجاحاته، ويعـد انتكاسـاته بمثابـة هبـة لا يمكنـه التعلم منهـا ولا يمكن ان يتطور ما لم ينظر إليها بهذه الطريقة، وتؤكد الحقـائق ان هنـاك قيـادات كثـيرة انتكسـت ولكنهـا اسـتعادت قـدرتها على مواصـلة مسـيرتها نحـو أهدافها وحققت نجاحات غير مسبوقة بسـبب اصـرارها وتفاؤلهـا، ويـرى الشاعر المصري حافظ ابراهيم ان النجاح ليس سهلا وعلى الـذي يمـنى بالانتكاس ان لا يصاب باليأس بل يعيد المحاولة اكثر من مرة قائلا:

"لا تيأسوا أن تستردوا مجدكم فلَرُبَّ مغلوب هوى ثم ارتقى

فتجشَّموا للمجد كلّ عظيمة إنّي رأيت المجد صعبَ المرتقى"

- يتخذ القرارات في ضـوء تفكـير معمـق ودراسـة مستفيضـة ومعلومـات دقيقة، وبالتشاور مع مستشارين يتميزون بالكفاءة والنزاهة والشـجاعة، وبامكانهم ابداء ملاحظـاتهم وانتقـاداتهم دون خـوف او تزلـف، ولا يقـدم على اتخاذ القرارات تحت وطأة ظروف سـلبية ويـأس وغـرور ومصـلحة شخصية.
- يعتمـد العقلانيـة والشـفافية والواقعيـة في الأهـداف والقـرارات وتقـييم الاحداث والفرص والتحديات والمشكلات والتابعين، ويبتعد عن التوافقية[10].
- يكون قدوة للتـابعين في التمسـك بالمبـادئ الانسـانية والاداء والسـلوك وعشق النجاحات والعمل من اجلها باصـرار ودون توقـف، ويـنزع خـوف الفشل من نفسه ومن التابعين، ويبتعـد عن تحـدي الآخـرين الـذين ليس لديهم ما يخشون خسارته[11].
- يعـترف باخطائـه وإخفاقاته ويحمـل مسـؤوليتها، ويعتـذر عنها بصـراحة، ويكـافئ من يبصـره بهـا ويشـجع احـترام الصـدق، ويبتعـد عن الخـداع والمراوغة او إخفـاء الأخطـاء خوفـا من النتـائج السـلبية الخطـيرة الـتي تترتب عنها ومن أبرزها صـعوبة إعـادة المتوغـل في الأخطـاء إلى جـادة الصواب وتفاقم أضرار الاخطاء، اضافة إلى ذلـك يتوقـع من الآخـرين ولا سيما التابعين ارتكاب الاخطاء، وفي ذات الوقت يحفزهم على الاعتراف بها وحمل مسؤوليتها، ويمكنهم من التعلم منها واجتناب الوقوع فيهـا في المستقبل، ويعاقب كل من يخفي الاخطـاء او يتـأخر عن الاعـتراف بهـا، شريطة توفير الظروف التي تمكن من خفض احتمالات الأخطـاء ومنهـا: عدم تكليف التابعين بما لا طاقة لهم به جسـديا وعقليـا ونفسـيا، وجعـل

الخطـأ محطـةً للتـدقيق، ومعرفـة أسـبابه والعـزم على عـدم تكـراره، وإقنــاعهم ان من مصــلحتهم الاعــتراف بالاخطــاء وحمــل مســؤوليتها والاعتذار عنها والعمل على مغادرتها.

- يطلــع على تجــارب القيــادات الــتي تغلبت على ازماتهــا وانتكاســاتها ويستفيدة منها.
- يتيقن دائما بان الأسباب والأهداف التي جعلتـه يتسـنم موقـع القيـادة لم تتغير، وانه لا زال يتمسك بما حفزه لتبوؤ ذلـك الموقـع لكيلا يجـد نفسـه يعمل من اجل غايات لا تعنيه بشيء.
- يتأكد من المعلومات قبل اتخاذ القرارات.
- يــراعي الدقـة في اختيــار البــدائل وتقــدير النتــائج الــتي تــترتب عنهــا بموضوعية شديدة، ويخبر القرآن الكريم ان سيدنا آدم عليه السلام طرد من الجنــة بســبب اختيــار البــديل الخطــأ عنــدما تعــرض للمفاضــلة بين الانصياع إلى اوامر الله تعالى التي نهته عن الاكل من الشجرة المحرمة وبين الاستماع إلى غواية الشيطان.
- يتخذ الاجراءات اللازمـة الـتي تمنـع حصـول الانتكـاس في المسـتقبل او تجعل احتمالات حدوثه وتأثيراته السلبية عليها وعلى المنظمـة والتـابعين وبيئة المنظمة في ادنى مستوى ممكن من خلال الانتبـاه إلى الاشـارات التي تحذر من الانتكاسات ويتعامل معها كما يتعامل الأفراد مـع اشـارات التحــذير الــتي توضــع في مختلــف الامــاكن من اجــل ســلامة الجميــع وحمــايتهم من الكــوارث والأخطــار، وفيمــا يــأتي من اهم الاشــارات التحذيرية التي ينبغي مراقبتها باهتمام شديد:
    1. تدني انتاجية المنظمة.
    2. ارتفاع تكلفة انجاز الاعمال.
    3. ظهور حالات تؤكد بداية انتشار الفساد في المنظمة.
    4. تزايد الانتقادات للمنظمة والقيادة.
    5. تزايد اعداد المتزلفين والمفسدين.
    6. التناقص الملحوظ في اعداد التابعين والمؤيدين والزبائن.
    7. المبالغة في الاهتمام بالمصالح الشخصية.

تدقيق المعلومات

يخبر الله تعالى في قوله: "قَالَ سَنَنظُرُ أَصَـدَقْتَ أَمْ كُنتَ مِنَ الْكَاذِبِينَ" ان سليمان عليـه السـلام تأكـد من المعلومـات التي قدمها له الهدهد عن أهل سبأ وملكتهم قبل الاقـدام على اتخاذ القرار منعا للوقوع في الخطـأ، ولم يتسـرع في تصـديق الهدهد او تكذيبه ولم يخرجه النبأ العظيم الذي جاءه به الهدهد عن اتزانه ووقاره، وانمـا بـنى احكامـه على مـا سيسـفر عنـه تحققه من صدق خبره او كذبه وهذا هو اللائق بشـأن القيـادة،

دفاع القيادة عن التابعين

طلبت شركة انتاجية شهيرة (س) من شركة اعلانية كبيرة (ص) تصميم اعلان تجاري وبثه عبر احدى محطات التلفاز الكبرى، لكن قائد الشركة (ص) الذي كان يتمتع بكفاءة وخبرة عاليتين وبثقة تابعيه واحترامهم لم يكن مقتنعا بالعمل مع الشركة (س) الا ان حماس تابعيه للعمل مع الشركة (س) واضافة اسم شركتهم الى قائمة الزبائن الذين تتعاطى معهم تلك الشركة، والربح الوفير المتوقع من المشروع، ووعدهم له بانهم قادرون على انجاز العمل على اتم وجه جعله يوافق عليه، وبعد انجاز تصميم الاعلان عرض على الشركة (س) للاطلاع عليه قبل اكماله بصيغته النهائية، وقد عقد اجتماع من اجل ذلك بين موظفي الشركة (ص) وبحضور قائدهم وممثلين عن الشركة (س)، وخلال الاجتماع علق احد موظفي الشركة (س) على حديث احد موظفي (ص) باسلوب مهين وغير لائق، ولكن قائد الشركة (ص) لم يرد عليه ولم يفعل شيئا، وعندما فض الاجتماع، شعر قائد الشركة (ص) بالذنب لانه لم ينبرِ للدفاع عن احد موظفيه والرد على الاهانة الموجهة له، وشعر انه كان ضعيفا جدا وان تابعيه سوف يفقدون ثقتهم به واحترامهم له، واحس بالفشل، وان عليه ان يصلح الخطأ الذي اقترفه.

وعندما التقى القائد بتابعيه لاحظ انهم في حالة وجوم ولا يعرفون كيف يكون رد فعلهم فطلب اليهم التصويت لقرار التوقف عن المشروع والغائه، وما ادهشه انهم اجمعوا على القرار الذي عرضه عليهم بعدما ادرك انه اعترف بخطئه وحمل مسؤوليته

- يوازن بين اهتمامه بالعمل وحياته الخاصة ولا ينغمس بالعمل إلى حد يجهد نفسه فتكل عضويا وتمل نفسيا لكي يحافظ على لياقته (البدنية والنفسية والعقلية) لموقع القيادة، ويكرم نفسه ولا يبخسها حقها، ويبعدها عن سفاسف الامور وعن كل ما يحط من شأنها لكيلا تشعر بالاحجاف والاحباط.

3- التابعون

تقطع الشواهد ان التابعين الذين اسهموا عبر مسيرة الانسـانية في تمكين القيـادات من النهـوض من انتكاسـاتها وهي اكـثر قـدرة واصـرارا على تحقيـق أهداف المنظمات كانوا يتميزون بما يأتي:

- منح الأولوية لأهداف المنظمة في حالة تقاطعها مع أهدافهم.
- مناصـــرة القيـــادة قـــولا وعملا عنـــدما تكـــون على صـــواب، وتـــذكيرها بمسؤولياتها، وإعانتها على أدائها.
- العمل مع القيادة بروح الفريق المتعاون.
- طرح مقترحات مفيدة ممكنة التطبيق على القيادة.
- تجويد ادائهم ومبادراتهم ومعلوماتهم وخبراتهم وسلوكهم .
- لا يثقلون كاهل القيادة بطلباتهم ومشكلاتهم وصراعاتهم.
- التنافس فيما بينهم لتقديم الافضل للقيادة.

التابعون يتنافسون فيما بينهم لتقديم الافضل للقيادة

ان من افضل اعمال التـابعين الـتي تكـون لهـا تـأثيرات ايجابيـة على القيادة وعلى المنظمة هي التنافس فيما بينهم لتقـديم افضـل ما لديهم عندما يؤدون الاعمال التي تعهد اليهم، ويخـبر اللـه تعـالى ان اتباع سليمان عليه السلام تنافسوا فيما بينهم لتقديم افضـل مـا لـديهم من قـدرة على اداء المهـام الـتي عهـد بهـا اليهم من اجـل تمكينـه من بلـوغ اهدافـه في قولـه تعـالى "قَـالَ يَـا أَيُّهَـا الْمَلَأُ أَيُّكُمْ يَأْتِينِي بِعَرْشِهَا قَبْلَ أَنْ يَأْتُونِي مُسْـلِمِينَ قَـالَ عِفْـرِيتٌ مِنَ الْجِنِّ أَنَـا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ تَقُومَ مِنْ مَقَامِكَ وَإِنِّي عَلَيْـهِ لَقَـوِيٌّ أَمِينٌ قَـالَ الَّذِي عِنْدَهُ عِلْمٌ مِنَ الْكِتَابِ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ يَرْتَدَّ إِلَيْكَ طَرْفُكَ فَلَمَّا رَآهُ مُسْتَقِرًّا عِنْدَهُ قَالَ هَذَا مِنْ فَضْلِ رَبِّي لِيَبْلُوَنِي أَأَشْـكُرُ أَمْ أَكْفُـرُ وَمَنْ شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِـهِ وَمَنْ كَفَـرَ فَـإِنَّ رَبِّي غَنِيٌّ كَـرِيمٌ"، ويظهـر من هذه الايات انه لما بلغ سليمان ان بلقيس جائية اليـه وكـان قـد ذكـر ان لهـا عرشـا لـه مواصـفات خاصـة فأعجبـه وكـان من ذهب وقوائمه لؤلؤ وجوهر وكـان مسـترا بالـديباج والحريـر فكـانت عليـه تسعة مغاليق، فكره أن يأخذه بعد إسلامها وقد علم نـبي اللـه أنهـا

- منح ولائهم وثقتهم للقيادة عن دراية.
- مراقبـــة قـــرارات القيـــادة وســـلوكاتها عن كثب، وتشـــخيص ايجابياتهـــا وسلبياتها، ومحاسبتها ومساءلتها دائما، ومواجهتها باخطائهـا وانتكاسـاتها بأساليب حكيمة ترغمها على تغيير مسـاراتها وإصـلاح اخطائها او التخلي عن موقعها[12].

- لا يتزلفون للقيادة ولا يداهنونها، ويعبرون عن أفكـارهم وارائهم بصـراحة شديدة حتى لو علموا ان ذلك قد يدفعها لفرض اقصى العقوبات عليهم.
- لا يدّعون ان القيادة اضلتهم او انهم لا قوة لهم في ايقافها عن غيها.
- مراقبة أنفسـهم ذاتيـا وابلاغ القيـادة عن اخطـائهم وإخفاقـاتهم ويعـدون العدة لمنع تكرارها،

التابعون يراقبون انفسهم ذاتيا

اقبل رجل من الجيش الى صاحب الاقباض بعـد ان فتح اللـه على المسلمين في معركـة القادسـية، ودفـع اليـه امانـات من حقـوق بيت المال كان يحملها فسأله سائل "هل اخـذت منهـا شـيئا؟" فاجـاب "لا والله ولولا الله ما اتيتكم بها"، فقالوا له "من انت؟" فقال لهم "والله لا اخبركم فتحمدوني، ولكني احمد الله وارضى بثوابـه"، واخـبرهم ان الـذي جعلـه يـؤدي الامانـات الى اهلها كاملـة قولـه تعـالى "إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُـؤَدُّوا الْأَمَانَـاتِ إِلَى أَهْلِهَـا"، وقولـه "وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَـاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ"، واشار الى قـول الرسـول محمـد صـلى اللـه عليـه واله وسلم "لا ايمان لمن لا امانة له ولا دين لمن لا عهد له".

نماذج من تابعين يرفضون مداهنة القيادة

النموذج الاول: سحرة فرعون، يقـول اللـه تعـالى مخـبراً عن السـحرة الـذين استنصر بهم فرعون انهم اعلنوا ايمانهم بموسى عليه السلام بكـل شـجاعة وبحضـرة الناس جميعا ولم ترهبهم تهديداته، وقالوا لـه ان البينـات الـتي جـاء بهـا موسـى عليـه السلام أعز عليهم وأغلى مما عرضه عليهم في قوله تعالى "قَالُوا لَنْ نُـؤْثِرَكَ عَلَىٰ مَـا جَاءَنَا مِنَ الْبَيِّنَاتِ وَالَّذِي فَطَرَنَا فَاقْضِ مَـا أَنْتَ قَـاضٍ إِنَّمَـا تَقْضِـي هَٰـذِهِ الْحَيَـاةَ الـدُّنْيَا" سورة طه، الآية: 72.

النموذج الثاني: سفيان بن سعيد بن المنذر موالي هارون الرشيد، لمـا ولى هارون الرشيد الخلافة زاره العلماء ليهنئوه، ففتح بيت المال وأجزل لهم العطايا، ولكنه لاحظ أن الزاهد سفيان الثوري - صديقه القديم الورع التقي - لم يحضر فحـزن

لذلك وكتب إليه كتاباً يقول فيه: بسم الله الرحمن الرحيم من عبد الله هارون الرشيد أمير المؤمنين إلى أخيه سفيان بن سعيد بن المنذر، أما بعد، يا أخي قد علمت أن الله تبارك وتعالى آخى بين المسلمين وجعل ذلك فيه وله، واعلم أني قد واخيتك مؤاخاة لم أصرم بها حبلك، وإني منطوٍ لك على أفضل المحبة والإرادة ولولا هذه القلادة التي قلدنيها الله لأتيتك ولو حبواً لما أجد لك من المحبة في قلبي، وإني استبطأتك فلم تأتني وقد كتبت إليك كتاباً شوقاً مني إليك شديداً فإذا ورد إليك كتابي فالعجل العجل". ثم أرسل الكتاب مع رسوله وأوصاه أن يذهب به إلى سفيان الثوري ويراقب كل ما يصدر عنه من ردود الأفعال ثم يأتي اليه بالرد. لم يكن استقبال الرسول من سفيان جيداً، فقد رفض الجلوس معه، بل ورفض أن يمس الرسالة بيده حتى إنه جعل الرسول يقرأها، ثم طلب من الرسول أن يرد على الخليفة في ظهر الرسالة نفسها، فقال: من العبد المذنب سفيان إلى العبد المغرور بالآمال هارون الرشيد الذي سلب حلاوة الإيمان، أما بعد فإني قد كتبت إليك أعرفك أني صرمت عنك وقطعت ودك وقلبت موضعك فإنك قد جعلتني شاهداً عليك بإقرارك على نفسك في كتابك بما هجمت به على بيت مال المسلمين فأنفقته في غير حقه وأنفذته في غير حكمه ثم لم ترض بما فعلته وأنت ناءٍ عني حتى كتبت إليّ تشهدني على نفسك أما أني قد شهدت عليك، كأني بك يا هارون وقد أخذت بضيق الخناق ووردت المساق وأنت ترى حسناتك في ميزان غيرك وسيئاتك بلاء على بلاء وظلمة فوق ظلمة فاحتفظ بوصيتي واتعظ بموعظتي التي وعظتك بها واعلم أني قد نصحتك، وما أبقيت لك في النصح غاية فاتق الله يا هارون في رعيتك واحفظ محمداً صلى الله عليه وسلم في أمته وأحسن الخلافة عليه واعلم أن هذا الأمر لو بقي لغيرك لم يصل إليك وهو صائر إلى غيرك وكذا الدنيا تفعل بأهلها واحداً بعد واحد .فلما عاد الرسول بجواب سفيان إلى هارون الرشيد قام قائماً وجعل يلطم وجهه ورأسه ويدعو بالويل والحزن ويقول: انتفع الرسول وخاب المرسل ما لي وللدنيا والملك يزول عني سريعاً.

وكان بعض الحضور في مجلس هارون الرشيد من المتزلفين له فأشاروا عليه بسجن سفيان لتطاوله على أمير المؤمنين، إلا أنه قال لهم: "اتركونا يا عبيد الدنيا؛ المغرور من غررتموه والشقي من أهلكتموه وإن سفيان أمة وحده فاتركوا سفيان وشأنه"، ثم لم يزل كتاب سفيان إلى جنب هارون يقرأه بعد كل صلاة حتى توفى رحمه الله.

المصدر: د. محمد صلاح البدري، وصية الزاهد، صحيفة الوطن المصرية http://www.elwatannews.com/news/details/1239328 بتاريخ 27/6/2016.

الفصل الثاني عشر

حالات واقعية عن انتكاس القيادة

يظهر من الدراسة الموضوعية للتاريخ المعاصر ان القيادة، ولا سيما تلك التي في اعلى المواقع، محفوفة بالمخاطر ومعرضة للانتكاس في الكثير من الاحيان، ويروي التاريخ الكثير عن القيادات التي حققت نجاحات في مواقعها في منظمات الاعمال أو السياسة أو غيرها وحافظت على بريقها وقدرتها على التأثير في الاخرين، الى جانب ذلك هناك قيادات انتكست وخسرت مواقعها بسبب اخطاء في قراراتها أو سوء سلوكها أو انجرافها وراء الشهرة والمال، أو بسبب اتباعها، أو بسبب الظروف المحيطة بها.

ويعرض هذا الفصل حالات واقعية عن اسباب انتكاس قادة دول ومنظمات وسياسيين ورجال اعمال من اجل اخذ العبرة منها.

فرعون

يظهر من قوله تعالى "وَلَقَدْ أَرْسَلْنَا مُوسَى بِآيَاتِنَا وَسُلْطَانٍ مُّبِينٍ إِلَى فِرْعَوْنَ وَمَلَئِهِ فَاتَّبَعُواْ أَمْرَ فِرْعَوْنَ وَمَا أَمْرُ فِرْعَوْنَ بِرَشِيدٍ يَقْدُمُ قَوْمَهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ فَأَوْرَدَهُمُ النَّارَ وَبِئْسَ الْوِرْدُ الْمَوْرُودُ وَأُتْبِعُواْ فِي هَذِهِ لَعْنَةً وَيَوْمَ الْقِيَامَةِ بِئْسَ الرِّفْدُ الْمَرْفُودُ"، ان فرعون مني بانتكاسة كبيرة واغرق نفسه وقومه في البحر في الدنيا ويتقدم قومه في الدخول إلى النار في الآخرة بسبب طغيانه وعدم رشده، فضلا عن ذلك انه كان لا يقيم لاتباعه وزنا ويستخف بهم بسبب فسقهم واتخاذهم له قدوة في الضلال[1].

جمال عبد الناصر، حاكم مصر (1955 – 1970)



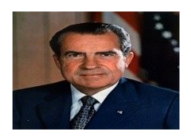
مما لا شك فيه أن جمال عبد الناصر كان شخصية محورية في التاريخ المعاصر، ولا سيما في منطقة الشرق الاوسط والعالم العربي والاسلامي، بسبب أخطائه السياسية والاقتصادية والعسكرية الجسيمة التي الحقت أضرارا بليغة بجميع تلك الاجزاء، فضلا عن ذلك اسس في مصر بيئة لا يمكن ابدا ان تشهد تطورا على جميع الصعد بل تدهورا مستمرا، وفيما يأتي بعض ممارساته التي جعلته يمنى باقسى انتكاسات عرفها تاريخ القيادة المعاصر بعد انتكاس هتلر[2]:

- ✓ مارس اقسى انواع الديكتاتورية والاستبداد والمركزية واحتكر جميع السلطات.
- ✓ أممّ الاقتصاد، وأمّم الإعلام، وأمّم السياسة، وأمّم الاعلام، وأمّم الإنسان المصري لصالحه ولصالح أفكاره.

- ✓ فرض على الشعب المصري تقديسه إلى ما يشبه بالعبادة، واحب ان يكون هو البطل القومي المشار إليه بالبنان، ويؤكد هذا ما جاء في جميع خطاباته.
- ✓ قمع كل من يبدي رأيا يخالفه واعتقل المعارضين وعذبهم واودعهم السجون.
- ✓ رفض جعل مصر دولة ديمقراطية مما اثار غضبا عارما في اوساط المثقفين والكتاب والسياسيين.
- ✓ اوقف عمل جميع الاحزاب ما عدا حزب الاخوان المسلمين مما ادى إلى تقوية هذا الحزب على انقاض ضعف الآخرين، ثم اوقف عمل هذا الحزب مما ادخل مصر في بؤرة صراع داخلية جديدة تهدد الامن والوحدة والسلام الداخلي.
- ✓ حول اقتصاد مصر إلى الاقتصاد الاشتراكي بدون دراسة حقيقية فألحق أضرارا بالغة بجميع القطاعات.
- ✓ ادخل مصر في حرب مع اسرائيل في عام 1967 كان من نتائجها احتلال اسرائيل كامل سيناء ومنطقة شرق القناة واجزاء من لبنان وسوريا والاردن، وانهيار الجيش المصري انهيارا تاما ومفاجئا، وانهيار تام في معنويات الشعب المصري والعرب والمسلمين.
- ✓ ادخل مصر في حرب استنزاف مع اسرائيل كبدتها الكثير من الخسائر والأضرار المادية والمعنوية.
- ✓ نادى بالوحدة والعروبة والاشتراكية وفي ذات الوقت كان يعمق في المصريين والعرب الفقر والجهل والمرض والفرقة والخوف منه والرضوخ له.
- ✓ تآمر على انظمة الدول العربية وتدخل في شؤونها السياسية ورغب منها ان تكون تابعة له.
- ✓ تدخل عسكريا في شؤون بعض الدول العربية، فقد تدخل مثلا في الحرب الأهلية الدائرة في اليمن، وارسل إليها جزء مهما من القوات المسلحة المصرية، ولذلك لا زال لدى اليمنيين انطباع بانه تصرف باسلوب المستعمر، وفي ذات الوقت سبب خسائر كبيرة للجيش المصري.

وجدير ذكره ان اتباع جمال عبد الناصر وبيئة المجتمع المصري اسهموا بصورة واضحة وفاعلة في انتكاسه، فكلاهما لم يقف منه موقفا يمنعه من الممارسات التي كانت سببا في انتكاسه، وإنما جعلاه يمعن في تلك الممارسات، اضافة إلى انه استغل فقرهم وجهلهم وانتهازيتهم وتخاذلهم في فرض سياساته عليهم، وهذا الامر لا يختلف كثيرا عن طبيعة اتباع صدام حسين ومعمر القذافي وكم جونج اون حاكم كوريا الشمالية حاليا وغيرهم من القادة في المجتمعات المتخلفة.

ريتشارد ميلهاوس نيكسون الرئيس الامريكي 1974 - 1969



كان ريتشارد ميلهاوس نيكسون رئيس الولايات المتحدة الامريكية 1974 - 1969، وقبلها كان نائب الرئيس الأمـريكي السـادس والثلاثين دوايت أيزنهـاور ((1961-ـ 1953، كما عمل قبل ذلك سـيناتورا وممثلا عن الحـزب الجمهـوري في كاليفورنيا، وقد اضطر للتنحي في بدايـة فـترة رئاسـته الثانيـة تحت وطـأة تهديد الكونغرس بإدانته بسبب فضيحة ووترغيت، وقد وجهت لـه لجنـة العدالـة القضائية برئاسة الديمقراطي بيـتر رودينـو في يوليـو عـام 1974 التهم الاتيـة: إعاقة العدالة، وإساءة استخدام سلطاته الرئاسية، وعدم الامتثال للاستدعاءات القضائية، والتجسس على أنشطة الحزب المنـافس؛ إذ وضـع المسـؤولون عن حملته الانتخابية أدوات تجسس داخل المقر الرئيسي للحزب الديمقراطي، في مبنى ووتـرغيت، وعرفـوا عن طريقهـا عديـداً من المعلومـات الحساسـة الـتي يُعتقـد أنهـا سـاعدت على إعـادة انتخابه، اضـافة إلى ذلك تـولت فرقـة من المنتمين لحزبه بألاعيب كثيرة لإثارة الوقيعة ونشر الخلاف بين أعضـاء الحـزب الـديموقراطي المنـافس لحزبـه، واقتحمت وحـدة تابعـة للـبيت الأبيض مكتب الطبيب النفسـي دانييـل إلسـبرغ وهـو مسـؤول سـابق في الحكومـة ونشـرت وثائق غاية في السرية عن أسباب الحرب الفيتنامية[3].

صدام حسين حاكم العراق (1979 – 2003)



اشتهرت شخصية صدام حسين بالعنف والقسـوة في جميـع علاقاتـه حـتى مـع اقـرب النـاس له، وقـد اجتمعت فيـه حب السـلطة والبراعـة السياسـية والوحشية فارتكب اخطاء جسيمة ادت به وبعائلته وشعبه إلى الهاويـة والحقت بالـدول المجـاورة للعـراق أضـرارا (ماديـة ومعنويـة) مـدمرة سـتبقى تأثيراتهـا السلبية تتفاقم وتلحق أضرارا جسيمة بعدة اجيال في المسـتقبل، وفيمـا يـأتي اهم اسباب انتكاس صدام حسين:

- ادخل العراق في حروب كـانت أولهـا مـع ايـران جـارة العـراق في عـام 1980 امتدت لثمان سنوات كلفت البلدين مليارات من العملات الصعبة ومئات الالـف من الضـحايا والمعـوقين والمفقـودين واسـفرت عن الاف الارامل والايتام، وتدمير للبنى التحتية.
- جلب للعـراق ملايين المصـريين ليحلـوا محـل العراقـيين الـذين جنـدهم للحرب، وقد نشر الكثير منهم الفساد المالي والاداري والاخلاقي وحولوا جزء كبيرا من موارد العراق المالية إلى مصر.

- احتل الكويت في مطلع آب 1990، وقد ارغمه التحالف الدولي على الانسحاب منها وفرض على العراق حصارا اقتصاديا تسبب في تدمير ما تبقى من القوات المسلحة العراقية والبنى التحتية في العراق.
- قمع مخالفيه بقسوة وعذبهم بوحشية ما بعدها وحشية فقد "علق بعضهم في الزنزانات" من اجل سحب اعترافاتهم ولم ينجُ من ذلك حتى اتباعه في اعلى المراتب العسكرية عندما لا تتفق اراؤهم مع رأيه، فمثلا طرد رئيس الاركان نزار الخزرجي من منصبه قبل حرب 1991 لانه حذر من مغبة الحرب مع امريكا، وبهذا استطاع ان يسكت تابعيه ويجعلهم يركزون جل اهتمامهم على ابداء الجوانب الايجابية فقط، ويصورون الهزائم له وكأنها انتصارات، وينقلون له الاخبار التي تسره بشكل مثير للسخرية، ولم يفطن بسبب حماقته إلى ان هذه الوسيلة غير مجدية ولها عواقب سيئة عليه.
- استأثر بالسلطة والثروات، وابعد الاكفياء واحل محلهم المتزلفين واغدق عليهم اموالا طائلة، ونشر جميع انواع الفساد المالي والاداري والاخلاقي في جميع القطاعات.
- هجّر دون حق مئات الالاف من الكرد الفيلية الذين هم مواطنون عراقيون يسكنون في العراق منذ مئات السنين.
- هاجر الملايين من العراقيين بسبب سياساته وهربا من بطشه.
- اصدر قانون الاستيراد بدون تحويل خارجي وقد الحق ذلك القانون أضرارا اقتصادية ومالية بالعراق وخلق طبقة من الاثرياء الموالين له.
- شيد العشرات من القصور الفارهة في الوقت الذي كان العراقيون يئنون من فقر مدقع.
- طمأن نفسه بركونه إلى الاعتقاد بان حليفتيه التجاريتين فرنسا وروسيا سوف تصوتان ضد قرار مجلس الامن وتمنعان الولايات المتحدة من حرب العراق بعد احتلاله الكويت.
- اعتقد ان غزو امريكا للعراق مجرد هراء فهي قد انسحبت من فيتنام بهزيمة شنيعة بعد ان خسرت ما يزيد قليلا عن ثمانية وخمسين الف قتيل، وان جيشه سوف يقاوم غزو الجيش الامريكي ببسالة ويدحره، وكان واثقا من ذلك ثقة مطلقة إلى درجة انه في احدى المرات قال لحليفتيه فرنسا وروسيا اللتان كانتا تحاورانه وتتفاوضان معه في بداية حرب امريكا للعراق عام 2003 انه لن يقبل بغير الانسحاب غير المشروط للقوات الامريكية لانه حسب قوله يعتقد "بأن العراق منتصر وان امريكا قد غرقت في وحل الهزيمة"[(4)].
- كان عدوَّ نفسه فيما يخص اتخاذ القرارات، فقد احاط نفسه بهرم من التابعين الذين يخشون قول الحقيقة، وصمم على ان لا يدع أي فرد يوجه اي انتقاد له، وكان يعاقب من يقول الحقيقة الصريحة، وقد تناقل الجيش العراقي قصصاً وحوادث عن قادة عسكريين اعدمهم صدام او

قتلهم بنفسه بالرصاص لتجاوزهم حـدهم فيمـا يتعلـق بالمعلومـات الـتي تقدم إليـه، وكـان يعلن انـه يعـرف مـتى سـيخونه احـدهم حـتى قبـل ان يعرف ذلك الفرد عن نفسه شيئا، فمثلا في بداية الحرب مع ايران طلب إلى وزرائه مشورة خالصة لحل الموقـف، وجـازف وزيـر الصـحة انـذاك رياض حسين العاني بطرح اقتراح مفـاده ان يتنحى صـدام عن السـلطة لوهلة حتى تتوقف الحرب ويعود إليها بعدما يتم السلام بين البلدين، فمـا كـان من صـدام الا ان ارداه قـتيلا في الحـال في مكانـه باطلاقـات من مسدسه ثم قدم إلى زوجة ذلك الوزير قطعا من لحمه في اليوم التالي، وهذا جعل الوزراء الآخرين يجمعون باصرار على ضرورة بقاء صـدام في موقعه.

- عين في المناصب العسكرية العليـا والخطـيرة رجـالا من اقاربـه يعـرف عنهم الغباء والجبن ويعلم انهم لا يعترضون على خططه ولا يسـتطيعون مناقشـتها وبهـذا تجـاوز المسـافة الـتي ينبغي للقيـادة تركهـا بينهـا وبين التابعين.
- تـدخل في جميـع شـؤون البلاد ولا سـيما الشـؤون العسـكرية رغم قلـة خبرته فيها وكـان يقـدم توجيهـات لتـدريب الجنـود لا علاقـة لهـا بـالعلوم العسكرية المعروفة.

موشيه كاتساف Moshe Katsav الرئيس الثامن لدولة اسرائيل

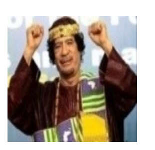


احيل موشـيه كاتسـاف Moshe Katsav الـرئيس الثـامن لدولـة اسـرائيل، وعضو الكنيست البارز في حزب الليكود والوزير السابق في حكومة اسرائيل، إلى القضاء اثناء تسنمه منصب رئيس البلاد بعـدما وجهت إليـه تهمـة اغتصـاب موظفة تعمل معه، والتحرش الجنسي بامرأتين آخريتين، وقد اعلنت الاتهامات ضده أول مرة عـام 2006، وعلى اثـر ذلـك اسـتقال من منصـب الرئاسـة في الأول من حزيران عـام 2007، وقـد ادين على فعلـه من قبل محكمـة في تـل ابيب في الثلاثين من كانون الأول عام 2010 وحكم عليه بالسـجن لمـدة سـبع سنوات رغم أهمية المواقع التي شغلها[5].

وما كان موشيه كاتسـاف ليصـل إلى المصـير الـذي انتهى إليـه لـو لم تكن اسرائيل دولة مؤسسات تعمـل على وفـق مبـادئ الديمقراطيـة الحقـة فعليـا ويخضع الجميع فيها (قيادة وتابعون) للقانون، ويتمتع أفرادها بمسـاحة واسـعة من الحرية في طرح ملاحظاتهم وانتقـادتهم وارائهم ويقفـون بصـرامة موقفـا يمنع القيادات من الممارسات التي تسبب لـدولتهم الانتكـاس، وقـد مكن هـذا اسـرائيل من الاسـتمرار في التطـور وجعلهـا في مصـاف الـدول المتقدمـة

وتشــكل ظــاهرة فريــدة في منطقــة الشــرق الاوســط الــتي تنعــدم فيهــا الديمقراطية وتعيش تخلفا مـا بعـده تخلـف ويعـاني الأفـراد فيهـا صـنفوفا من الاضطهاد والفقر المدقع والمرض والجهل ولا يلوح في الافق مخرجا لهم ممـا يعانون منه [6].

معمر القذافي حاكم ليبيا (1969 – 2011)



يتسم القذافي بشخصـية مسـتبدة ومعقـدة وغـير مسـتقرة، وكـان متهـورا ويفتقد الحس الأخلاقي، ويرسـم حولـه هالـة من الخـوف مـع ظهـوره المهيب ويرغب من شعبه تقديسه او الموت، وقد بدد جميع ثروات ليبيا الهائلـة بتوافـه الامـور، وكـان يسـتعين بمرتزقـة أجـانب لتخويـف شـعبه وقتـل المتمـردين والمعارضين، وفي ذات الوقت يردد "إن كـل شـعبي يحبـني ومسـتعد للمـوت من أجلي"، وكـان القـذافي يصـر على عقـد جميـع الاجتماعـات الدبلوماسـية رفيعة المسـتوى في خيمـة بدويـة لإعطـاء انطبـاع عن أصـوله القبليـة، مثلمـا يقصد من الأزياء الغريبة التي يرتديها.

وفي إحدى المقابلات رفع نعل حذائه في مواجهة توني بلير عنـدما كـان رئيسا لـوزراء بريطانيـا، ولـذلك وصـفه الـرئيس الامـريكي رونالـد ريغـان بأنـه "الكلب المجنون في الشرق الاوسط والمستعار من نماذج مريبة مثل سـتالين وصدام حسين"، وفيما يأتي عشرة من اقوال معمر القذافي الـتي تؤكـد مـدى حماقته[7]:

1. للمرأة حق الترشّح سواءً كانت ذكراً او أنثى.
2. أيها الشعب.. لولا الكهرباء لجلسنا نشاهد التلفاز في الظلام.
3. أنــا لســت ديكتــاتوراً لأغلــق الفيســبوك .. لكنــني ســأعتقل من يســتخم الفيسبوك.
4. تظاهروا كما تشاؤون ولكن لا تخرجوا إلى الشوارع والميادين.
5. سأظل في ليبيا إلى أن أموت او يوافيني الأجل.
6. الديموقراطية تعني "أديموا الكراسي".
7. أنا قائد الثورة مش قائد البلد.
8. سنزحف بـالملايين لتطهـير ليبيـا شـبر شـبر، بيت بيت، دار دار، زنقـة زنقـة وفرد فرد.
9. الفلسطينيون أغبياء والإسرائيليون أغبياء.
10. أي مسلم في كل العالم الإسلامي يتعامل مع سويسرا هو كافر[8].

كم جونغ اون حاكم كوريا الشمالية حاليا



هو سليل نظام رئاسي وراثي متسلسل من الجد إلى الابن إلى الحفيد، ويمارس دور الحاكم المقدس ذي السلطة المطلقة غير القابلة للنقاش، ونظام حكمه لا ينازعه فيه أحد، ولا تعادل سلطاته أي سلطة من السلطات الثلاث التي استقرت عليها الأنظمة السياسية المعاصرة، ونظامه يكاد يكون الوحيد في عالم اليوم الذي توجد فيه قيود غير مسبوقة ولا مثيل لها، وفيما يأتي امثلة على سياسته القمعية[9]:

- ✓ أعدم أحد كبار مسؤوليه لأنه غفا لدقائق أثناء حضوره لعرض عسكري كان فخامته يشرفه.
- ✓ سجن مجموعة من الموظفين لأن كاميرا التليفزيون الرسمي ضبطتهم وهم لا يبكون على وفاة الرئيس الأب في جنازته بالحرقة الكافية.
- ✓ وظف موارد البلاد في انتاج أسلحة متطورة وصواريخ بالستية، واجرى تجارب نووية، بينما شعبه يعيش فقرا وجهلا وتنخر فيه مختلف الامراض.
- ✓ يفرض على كل من يرغب بزيارة كوريا الشمالية كسائح أن يكون محظوظاً كي يكون واحداً من الـ200 سائح فقط الذين يصرح لهم بزيارة البلاد كل عام وان لا يدخل معه هاتفا نقالا ولا آلة تصوير، ويوقع تعهداً بأن يكون معه اثنان من المرافقين الحكوميين من كوريا الشمالية طوال رحلته من بدايتها حتى نهايته.
- ✓ قتل وزير الدفاع هيون يونج شول برصاص مدفع مضاد للطيران بتهمة عدم الولاء.
- ✓ وضع شروطا لقص الشعر في دولته، ولذلك يسمح للإناث اختيار قصة واحدة من ضمن 18 قصة شعر، كما وضع شروطا محددة بشأن قصات الرجال.
- ✓ اصدر تعليمات بحظر صباغة الشعر.
- ✓ قتل زوج عمته جانج سونج بعد اتهامه بقضايا فساد بطريقة بشعة، اذ أطلق عليه مجموعة من 120 كلب صيد مُنعوا من الأكل لمدة خمسة أيام.
- ✓ منع المواطنين من إطلاق اسمه على المواليد الجدد.

صلاح هلال وزير الزراعة السابق في مصر

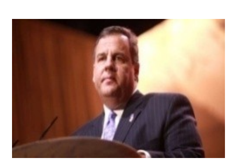
تورط في فضحية تلقي رشوة وقد ألقت قوات الأمن القبض عليه اثر مغادرته مجلس الوزراء عقب تقديمه استقالته[10].

جون بوينر John Boehner رئيس مجلس النواب الامريكي



وصل جون بوينر إلى قمة عمله السياسي في 2011 عندما انتخب رئيسا لمجلس النواب في الكونجرس الامريكي، وقد وجهت له انتقادات بسبب علاقاته الوثيقة بمجموعات الضغط "اللوبي" lobbies في الكونجرس الامريكي انذاك، ودخوله في وسط دوامة الاضطرابات الحاصلة داخل الحزب الجمهوري مما ادى إلى استقالته من منصبه وترك الكونجرس نهائيا[11].

كريس كريستي Chris Christie مرشح الحزب الجمهوري لانتخابات الرئاسة الامريكية عام 2016



خسر كريس ترشحه عن الحزب الجمهوري لانتخابات الرئاسة الامريكية لاسباب كثيرة منها انه لم يستطع جمع اكثر من 27 مليون دولار لحملته الانتخابية وهو مبلغ اقل مما جمعه منافسوه الجمهوريون، وقد اتهمه الكثير من الأفراد بالانتهازية opportunisticوالنفعية لانه وجه اثناء ترشحه انتقادات علنية حادة جدا لمنافسه ترامب، ولكنه بعد ان سحب نفسه من السباق إلى البيت الابيض مباشرة وجه دعمه الشديد لترامب، وبذلك شوه صورته الجميلة السابقة التي رسمها لنفسه في تاريخه السياسي[12].

جوزيف سيب بلاتر Sepp Blatter Joseph رئيس الاتحاد الدولي لكرة القدم



شغل منصب رئيس الاتحاد الدولي لكرة القدم ((FIFAلمدة 17 عام، وقد كان اقوى شخصية في ذلك الاتحاد، ولكن اطيح به بعد التحقق من انباء عن فساد مالي واداري، ورغم انه كان ينفي كل تلك الادعاءات allegations بقوة حتى بدأت تظهر ادلة تثبت تسلمه هو وبعض معاونيه الكبار عشرات الملايين من الدولارات بصورة غير شرعية بادعاء انها ارباحbonus ، اضافة إلى اتهامه بالابتزاز racketeer وانتهاكات اخلاقية اخرى[13].

ليندا كاتيهي Linda Katehi مستشار في جامعة كاليفورنيا في ديفس



شغلت ليندا كـاتيهي منصـب مستشـارة في جامعـة كاليفورنيـا في مدينـة ديفس ولكنها استقالت من منصبها بعد ان اعطيت اجـازة للتحقيـق في اعمـال مخلة بموقعها، وقد لخصت نتائج التحقيق انهـا قـد وظفت خـبراء ومستشـارين في التواصل الاجتماعي لمنع مؤتمر صحفي الكـتروني ليس في صـالحها حـول حادثة رش ضابط الشرطة في الجامعة الفلفل على طلبـة متظـاهرين سـلميا، وانها استخدمت نفوذها في تعيين اقاربها وترقيتهم[14].

مارتن ونتركورن Martin Winterkorn المدير التنفيذي لشركة فولكسواكن



قدم مارتن ونتركورن المدير التنفيذي لشركة فولكسواكن استقالته وفقـد السيطرة على احدى اكبر شـركات انتـاج السـيارات في العـالم، بعـدما اتهمت وكالة حمايـة البيئـة في ايلـول 2015 الشـركة بـالتلاعب غـير القـانوني بنتـائج اختبار انبعاث الغازات من المركبـات الـتي تنتجهـا، وبعـد هـذه الفضـيحة ادعت الشركة ان التلاعب حصل ضمن نطاق ضيق في محيط مدراء اقسام الشركة، ولكن الادعـاء الالمـاني اصـر على اجـراء تحقيقـات للتأكـد من تـورط مـارتن ونـتركورن، ورغم ان نتـائج التحقيـق لم تعلن بعـد الا ان الكثـيرين اعتقـدوا ان اسلوبه التسلطي والمطلبيdemanding الحـادّ هـو الـذي اسـهم في الفضـيحة بصورة مباشرة او غير مباشرة[15].

بيل اكمان Bill Ackman مديرالمحفظة الوقائية



كان بيل اكمان مدير المحفظة الوقائيـة "صـندوق التحـوط" hedge fund (وهو صندوق اسـتثمار يسـتخدم سياسـات وأدوات اسـتثمارية متطـورة لجـني عوائد تفوق متوسط عائد السـوق) في عـام 2014 وكـان يحصـل على افضـل دخل، ووضـع في قائمـة افضـل عشـرين مـدير لصـندوق التحـوط في التـاريخ، ولكنه بعد ذلك خسر المليارات من الدولارات في مراهنته على شركة فاليـانت

فارماكيوتكالز للادوية Valeant Pharmacuticals التي هبطت اسـهمها هبوطـا سريعا بعد ان اعلنت نتائج تحقيقات الحكومة الفدراليـة ممارسـاتها في تسـعير منتجاتها من الادوية، كما خسر كثيرا ايضا بعد ان صرح علنـا بـوقت قصـير بعـد تسنمه منصبا في شركة هيربالايف Herbalife ان الشـركة هي مخطـط بـونزي Ponzi Scheme وهـو نـوع من الشـركات الزائفـة الـتي تعطي ارباحـا سـريعة وكبيرة لأول من يستثمر فيهـا من امـوال آخـر من يسـتثمر فيهـا، ولكن مـا ان بدأت اسهم هيربالايف بالارتفاع حتى انحدر اسـمه إلى ادنى في قائمـة افضـل مدير لصندوق التحوط[16].

روجر آيليز Roger Ailes رئيس قناة فوكس الاخبارية



كان روجر ايلـيز رئيس قنـاة فـوكس الاخباريـة منـذ انطلاقهـا عـام 1996 واكـثر الرجـال المـؤثرين في المجتمـع الامـريكي، ولكن انتكاسـه بـدأ عنـدما تقـدمت كريشـن كارلسـون احـدى مقـدمات الـبرامج الصـباحية المرموقـات بشكوى ضده تتهمه بالتحرش الجنسي بها وانه طردها من عملها عندما رفضت الاستجابة له، وقد نفى ايليز هذه التهمة، لكن العشـرات من النسـاء الآخريـات اللاتي يعملن في القناة تقدمن بعد كارلسون بشـكاوى مماثلـة ضـده ممـا ادى إلى اجباره على ترك عمله في صيف 2016[17].

اليزابيث هولمز Elizabeth Holmes مؤسس شركة ثيرانوسTheranos



تـركت الـيزابيث هـولمز ابنـة التسـعة عشـر ربيعـا دراسـتها في جامعـة ستانفورد لتأسـيس شـركة ثـيرانوسTheranos لانتـاج اجهـزة وادوات مختبريـة طبية، ومنها الجهاز اديسون Edison لسـحب الـدم واعطـاء نتيجـة الاختبـار في نفس الوقت من وخزة واحدة في الاصبع، وقد جمعت هولمز اكثر من سـبعمئة وخمسـين مليـون دولار كـرأس مـال للشـركة وحققت ارباحـا جعلتهـا اصـغر ملياردير في التاريخ، لكن بعد ان بدأت مؤسسة وول ستريت جورنال بالتحقيق في صحة نتائج التحليلات المختبرية وجد ان النتائج التي يعطيها جهـاز اديسـون خاطئة، ولكي تخفي الشركة ذلك محت كل نتائج الاختبـارات الـتي اجرتهـا في العامين 2014 و2015 مما ادى إلى خسارة هولمز لاربعة مليارات وخمسـمئة مليون دولار وهي حصتها التي تعادل نصف اسهم الشركة[18].

بيل كوسبي Bill Cosby نجم الكوميديا الامريكي



لم تشهد اي شخصية مشهورة انتكاسا كبيرا مثلما شهد نجم الكوميديا بيل كوسبي، فقد كان نجم برنامج تلفازي شهير لما يقارب العشر سنوات وكان يظهر في اعلانات شركات كبيرة منها كوكا كولا وكوداك وجيلو، وكان محبوب المشاهدين لفكاهاته الابوية ولازيائه المميزة، لكن في عام 2004 تقدمت اندريا كونستاند بشكوى ضد كوسبي تتهمه باغتصابها، ثم منذ ذلك الوقت وحتى عام 2015 تقدمت اكثر من خمسين امرأة اخرى ضده بتهم التحرش الجنسي بهن، وقد قرر قاض في بنسلفانيا في ايار 2016 ان على كوسبي المثول أمام المحكمة لوجود الكثير من الادلة التي تثبت التهم ضده، وبذلك سوف يمثل أمام المحكمة لمقاضاته في ثلاث جنايات مخلة بالشرف[19].

انثوني باتس Anthony Batts مندوب الشرطة في بالتيمور



كان انتوني باتس ضابط شرطة في اعلى موقع قيادي في دائرة شرطة بالتيمور التي تعد ثامن اكبر قوة شرطة في امريكا، ولكنه طرد من منصبه بعد ارتفاع عدد جرائم القتل والشغب التي غطتها وسائل الاعلام بشكل واسع، وقد فقدت دائرة شرطة بالتيمور قدرا كبيرا من هيبتها بسبب تلك الاحداث، كما اعلن مؤخرا ان شرطة بالتيمور انتهكت القانون الفدرالي بممارساتها التي من بينها التمييز العنصري في الاعتقال العشوائي لمواطنين اغلبهم من السود[20].

شيلدون سيلفر Sheldon Silver رئيس مجلس النواب في ولاية نيويورك



يعتبر شيلدون سيلفر، رئيس مجلس النواب في ولاية نيويورك، من رجال السياسة المرموقين، وقد عمل في المجلس مدة تزيد عن عشرين عاما ثم انتخب رئيسا له، ولكنه اتهم بالفساد المالي والاداري، وقد ادانته المحكمة بجرائم التزوير والابتزاز وغسل الاموال، وصدر امر بتغريمه سبعة ملايين دولار

نصفها حصل عليها من نشاطاته غير القانونية، والحكم عليه بالسجن لمدة اثنتي عشرة سنة في ايار 2016[21].

ديلما راوسيف Dilma Rousseff رئيسة البرازيل



تعد ديلما راوسيف أول امرأة تشغل منصب رئاسة البرازيل في عام 2011، ثم اعيد انتخابها لفترة رئاسية ثانية عام 2014 لكنها اوقفت عن مزاولة عملها في عام 2016 بتهمة الفساد الاداري والمالي والتلاعب بالحسابات العامة بهدف إخفاء حجم العجز الفعلي[22].

الحكم على تسعة مدراء في ايسلندا

اصدرت المحكمة العليا في ايسلندا في السادس من تشرين الأول 2016 حكما بالسجن لمدة ستة واربعين عاما على تسعة مدراء في بنك كاوبتنك Kaupthing في قضية التلاعب في سوق العملة، فبعد ان طالب المواطنون باخضاع أولئك المدراء للقانون شأنهم شأن باقي أفراد المجتمع تبنت الحكومة خطة جديدة اذ اعلنت افلاس البنك وكشفت المسببين للانهيار الاقتصادي الذين هم في المناصب العليا في البنك ومثلوا أمام المحكمة بعد ان ثبتت الاتهامات الموجهة إليهم والتي منها جرائم متعلقة بالتلاعب بتمويل شراء الاسهم، اذ كان البنك يقرض المبالغ المخصصة لشراء الاسهم بينما يستخدم اسهمه كضمان collateral مقابل القروض، كما ادينوا ايضا بتهم اختلاق طلب كاذب ومضلل على اسهم بنك كاوبتنك.

وقد تمكنت ايسلندا بتلك الاجراءات من اعادة اقتصادها إلى حالة الازدهار بعد اشهار افلاس البنوك وفرض الرقابة على رؤوس الاموال وحماية المواطنين بدلا من حماية أصحاب المواقع القيادية الذين سببوا الانهيار الامر الذي دفع صندوق النقد الدولي عام 2015 إلى الاشادة بما حققته ايسلندا من انتعاش اقتصادي دون المساس بمقدرات المواطنين او معاقبتهم على جرائم لم يقترفوها[23].

كينيث ستار Kenneth Starr رئيس جامعة بايلور Baylor



عرف كينيث ستار بانه قـاد حملـة ضـروس ضـد الـرئيس الامـريكي بيـل كلينتون حينـذاك لعلاقتـه الغراميـة مـع موظفـة الـبيت الابيض المقيمـة مونيكـا لوينسكي، وقد اعلن انه يفعل ذلك من منطلق اخلاقي وليس له غايات سياسية او شخصية من ذاك، ولكنه في الاونـة الاخـيرة لم يثبت على الاسـس الاخلاقيـة التي ادعى انه يدافع عنها، فهو كـرئيس لجامعـة بـايلور Baylor University لم يجرِ تحقيقا في ادعـاءات بوقـوع اعتـداءات جنسـية في الحـرم الجـامعي خلال السنوات 2012 –ـ 2013 و2014 –ـ 2015 اغلبها كانت ضـد فريـق الجامعـة لكرة القدم الذي تعتـبره الجامعـة بقرتهـا الحلـوب الـتي تحقـق لهـا الايـرادات، وكنتيجة لذلك عـزل من منصـبه كـرئيس للجامعـة، ثم بعـد ايـام من ذلـك قـدم استقالته من منصبه الآخر كمستشار للجامعة[24].

مصادر الكتاب

مصادر الفصل الأول: ما القيادة

1. Warren Bennis, The Challenges of Leadership in the Modern World *Introduction to the Special Issue*, http://www.binnacleag.com/wp-content/uploads/2013/08/Bennis.-The-Challenges-of-Leadership-in-the-Modern-World_2007.pdf
2. Clark R., Murray J., *Reconceptualizing Leadership In The Early Years* [e-book]. Berkshire: McGraw-Hill; 2012. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed May 27, 2013, pp. 4-6.
3. Warren Bennis, On Becoming A Leader, (Warren Bennis Inc., 2009), p. xxx.
4. Cadwell C., *Leadership Skills For Managers*, [e-book].. [New York]: American Management Association; 2004. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed July 27, 2013, p. 2.
5. Cadwell C., *Leadership Skills For Managers*, [e-book]. [New York]: American Management Association; 2004. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed July 27, 2013, p. 2.
6. Reloh M. Stogdill, Handbook of Leadership, (N.Y.: The Free Press, 1974), p. 7.
7. Fred E. Fidler, Contingency Theory of Leadership Management, Development Center Journal Oct. 1979, p. 5
8. http://www.leaderlive.com/uploads/Lead1.pdf
9. THE IMPACT OF LEADERSHIP STYLE ON, http://www.leaderlive.com/uploads/Lead1.pdf،
10. Metcalf, L., Benn S., Leadership for Sustainability: An Evolution of Leadership Ability. *Journal Of Business Ethics* [serial online]. January 14, 2013;112(3):369-384. Available from: Business Source Complete, Ipswich, MA. Accessed January 31, 2013.
11. لهلوب، ناريمان يونس؛ الصرايرة، ماجدة أحمد، مهارات القيادة التربوية الحديثة، (عمان، الأردن: دار الخليج للنشر والتوزيع، 2012)، ص: 43.
12. حسن حريم، السلوك الإنساني للأفراد والجماعات في منظمات الاعمال، (عمان: دار حامد، 2004)
13. http://www.1000advices.com/guru/leadership.html

14. Dwight Eisenhower http://leadersinheels.com/career/leadership-and-the-art-of-persuasion-top-eight-tips-for-persuasive-communication/ , Clark W., The Potency of Persuasion, *Fortune* [serial online]. November 12, 2007;156(10):48. Available from: Business Source Complete, Ipswich, MA. Accessed June 6, 2013, p. 2.

15. Dennis, Donna J., Meola, Deborah Dennis, Preparing for Leadership: What It Takes to Take the Lead, (American Management Association, 2009), p. 56.
16. Neera J. Anjanee, S. Shoma M., Leadership Dimensions. and Challenges in the New Millennium. Advances In Management [serial online]. March 2010; 3(3), p. 18.
17. Goulet L., Jefferson J., Szwed P., LEADERSHIP Is Everybody's Business, *T+D* [serial online]. August 2012;66(8):48-53. Available from: Business Source Complete, Ipswich, MA. Accessed February 20, 2013
18. محمد منير، الإدارة التعليمية: اصولها وتطبيقاتها، (القاهرة عالم الكتب، 2001)، ص: 23.
19. Klann, Gene, Crisis Leadership: Using Military Lessons, Organizational Experiences, and the Power of Influence to Lessen the Impact of Chaos on the People You Lead, (Center for Creative Leadership, 2003), p.11.
20. http://rafed.net/booklib/view.php?type=c_fbook&b_id=390&page=48
21. Mark Sanborn, You Don't Need a Title to Be a Leader, (New York: Doubleday Broadway Publishing Group, 2006), p. xii.
22. أبو النصر، مدحت محمد، قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة، القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012)، ص: 26.
23. William, Real Leadership: Helping People and. Organizations Face Their Toughest Challenges, (Berrett-Koehler Publishers, 2005), p. xiii.
24. John Adair. *Inspiring Leadership -- Learning from Great Leaders* [ebook]. Thorogood Publishing Ltd., 2002, pp. 335-344 & *Bill* Shirley,Leadership: Art or

Science? Here's the Essence of an Authentic Leader http://www.cobizmag.com/articles/leadership-art-or-science & Max De Pree, Leadership is an Art, http://depree.org/publications/publications-by-max-de-pree/leadership-is-an-art/ & Nancy J. Adler, The Arts and Leadership, in McArthur S, Baldoni J, Goldsmith M. *The AMA Handbook Of Leadership* [e-book]. New York: American Management Association; 2010. Available from: eBook Academic Collection Trial, Ipswich, MA. Accessed June 25, 2013, p.226.

25. Stewart, B., *Leadership Under Pressure: Tactics From the Front Line*, (Kogan Page, 2009), p. 9.
26. أبو النصر، مدحت محمـد، قـادة المسـتقبل: القيـادة المتمـيزة الجديـدة، القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012)، ص: 26، و زهـاء الـدين احمـد سـلامة عبيـدات، القيـادة والإدارة التربويـة في الاسلام، /ط 1، 2001.
27. White B., Prywes, Y., *Nature of Leadership* [e-book]. American Management Association International; 2006:35-52. Available from: Business Source Complete, Ipswich, MA. Accessed January 30, 2013. P.231. & Stephen Reicher. OUT WITH THE OLD.... *Professional Manager* [serial online]. May 2012;21(2):54. Available from: Business Source Complete, Ipswich, MA. Accessed June 8, 2013. p. 54.
28. Rarbrara Kellerman, Bad Leadership, (Harvard Business School Press, 2004), p. 3.
29. لهلـوب، ناريمـان يـونس؛ الصـرايرة، ماجـدة أحمـد، مهـارات القيـادة التربوية الحديثـة، (عمـان، الأردن: دار الخليج للنشـر والتوزيـع، 2012)، ص: 47.
30. المصدر السابق، ص: 50.
31. Mark Sanborn, You Don't Need a Title to be a Leader, (New York: The Doubleday Broadway Publishing Inc., 2006), p. xiv.

.32 D. Quinn Mills, The Importance of Leadership,http://www.cafanet.com/LinkClick.aspx?fileticket=qwswE8roe, p.74.

.33 Dunlop, A-W. (2008) *A Literature Review on Leadership in the Early Years*. Glasgow: Learning and Teaching Scotland. Availableatwww.ltscotland.org.uk/images/leadershipreview_tcm4-499140.doc [accessed May 2012.

.34 Stark P., Flaherty J., Only Leadership Book You'll Ever Need: How To Build Organizations Where Employees Love To Come To Work [e-book]. [N.p.]: Career Press; 2010. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed May 7, 201, p. 16.

.35 Allman S., *Leadership : The Successful Use Of Conflicting Principles* [e-book]. [Kennesaw, Ga]: Samuel D. Allman; 2007. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed June 29, 2013. p. 18.

.36 Cashman K., *Leadership From The Inside Out : Becoming A Leader For Life* [e-book]. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers; 2008. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed July 8, 2013., p. 126.

.37 Richard H. Beinecke, Introduction: Leadership for Wicked Problems, *Innovation Journal* [serial online]. March 2009;14(1):1-17. & Allman S., *Leadership : The Successful Use Of Conflicting Principles* [e-book]. [N.p.]: Samuel D. Allman; 2007. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed April 23, 2013, pp. 18-21.

.38 B. Joseph White, Yaron Prywes. Nature of Leadership: American Management Association, 2007, p. 9.

.39 سورة الحج، الاية: 11.

مصادر الفصل الثاني: لماذا القيادة

1. طشطوش، هايل عبد المولى، أساسيات في القيادة والإدارة /هايل عبـد المولى طشطوش، (الاردن، إربد: دار الكندي للنشـر والتوزيـع، 2008)، ص: 2
2. الدكتور عبد الله بن محمد العمرو، المنهج في رعاية القادة في العهد النبوي وعهد الخلافة الراشدة ، الرياض: مجلة جامعة الامام – العدد 52، 1426هـ)
3. Neera J., Anjanee, S. Shoma M., Leadership Dimensions and Challenges in the New Millennium. Advances In Management [serial online]. March 2010;3(3): p .18

سورة البقرة، الاية: 246.
White B., Prywes, Y., Nature of Leadership [e-book].6 American Management Association International; 2006:35-52. Available from: Business Source Complete, Ipswich, MA. .Accessed January 30, 2013. p. 2
Embry S. CHAPTER 2: Have We Tipped: Are We Ready to Demand Ethical Behavior from Our Leaders?. Refractive Thinker: Volume IV [e-book]. Lentz Leadership Institute LLC; .2010:p25

4. Rarbrara Kellerman, Bad Leadership, Harvard Businsse .School Press, 2004, p. 3
5. Bjugstad K., Thach E., Thompson K., Morris A. A Fresh Look at Followership: A Model for Matching Followership and Leadership Styles. Journal Of Behavioral & Applied Management [serial online]. April .2006;7(3): p. 304

Erika Anderson, Leading So people Will Follow (San Francisco: A.Wiley Imprint,2012), p. 1. & General of the Armies John J. Pershing, in Dennis, Donna J., Meola, Deborah Dennis.; Preparing for Leadership: What It Takes to Take the Lead, American Management Association. 2009, p. 93. & Micha Popper, Hypnotic Leadership: Leaders, Followers, and the Loss of Self, Praeger., 2001, p. 46.

6. Frank McNair, Its OK to Ask 'Em to Work, (N.Y.; .AMcom, 2000), pp. 115-116

.7 Bob Stewart, Leadership Under Pressure: K. Tactics .From the Line Front, Kogan Page, 2009, p.1

.8 William G. Scott and Trence R. Mitchall, Organization Theory, (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin,1972), p. 224 and H.T. Graham, Human Resources Management .(London: Macdonland Press, 1974), p. 52

.9 William G. Scott and Trence R. Mitchall, Organization Theory, (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin,1972), p. 224 and H.T. Graham, Human Resources Management .(London: Macdonland Press, 1974), p. 52

.10 Dr. Waylon B. Moore,Top Four Mistakes Leaders Make, http://www.mentoring-disciples.org/Mistakes.html." Michael Sanibe, It Takes Leadershiphttp://www.entrepreneur.com/article/204500

.11 General of the Armies John J. Pershing, in Dennis, Donna J., Meola, Deborah Dennis.; Preparing for Leadership : What It Takes to Take the Lead, American john S. و Management Association. 2009..p9 Schermercorn, Managenet,6thed.,N.Y.,John .Wiley@SonInc., 1999,p.262

.12 http://rafed.net/booklib/view.php?type=c_fbook&b_id=390&page=48

.13 Dr. Waylon B. Moore,Top Four Mistakes Leaders Make,http://www.mentoring-disciples.org/Mistakes.html

.14 Abeer Abdel Hamid Salem ,Leading To Heal , A View of Sustainability Leadership in Gallagher D. Environmental Leadership : A Reference Handbook [e-book]. Los Angeles: Sage Publications, Inc; 2012. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed July 10, 2013.pp.47-48

.15 Leaders, Followers, and the Loss of Self, Account. Praeger. , 2001,p.37 Micha Popper, Hypnotic Leadership & Micha Popper, Hypnotic Leadership : Leaders, Followers, and the Loss of Self, Account. Praeger. , 2001,p.37

Jack Welch and Suzy Welch, “The Welchway,” *BusinessWeek,* June 25, 2008,p. 86 in McArthur S, Baldoni J, Goldsmith M. *The AMA Handbook Of Leadership* [e-book]. New York: American Management Association; 2010. Available from: eBook Academic Collection Trial, Ipswich, MA. Accessed June 22, 2013.p.108.

16. Richard Nicholls, Leadership in a Work Environment,thttp://EzineArticles.com/3750076
17. Dived Berke and others, Developing Leadership Talent, Pfeiffer 2008,P.2..http://sona3.org/vb/showthread.php?t=74
18. john S. Schermercorn, Managenet,6thed.,N.Y.,John Wiley@SonInc., 1999,p.262.
19. Warren Bennis ,On)24(Becoming A Leader ,Warren Bennis Inc.2009,p.4
20. نايف الحسين دور المنظمات في صناعة القيادات الإدارية البديلة مجلة التنمية الادارية العدد:109، شعبان،1434،-http://www.tanmia-idaria.ipa.edu.sa/Article.aspx?Id=90
21. باقر شريف القرشي، موسوعة الامام أميرالمؤمنين علي بن أبي طالب رض - ج ١٠، ص:18.?http://rafed.net/booklib/view.php?type=c_fbook&b_id=390&page=48.

مصادر الفصل الثالث: أهداف القيادة

1. .أبـو زيـد المقـرئ الإدريسـي القيـادة الإسـلامية وفـق القـرآن والسـنة http://nama-center.com/ActivitieDatials.aspx?Id=167 بتاريخ 12/19/2012.
2. سورة الذاريات ، الاية: 56.
3. . سورة المؤمنون، الاية : 115.
4. Bruna Martinuzzi,The Power of Trust: A Steel Cable,http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_46.ht and Cashman K. Leadership From The Inside Out : Becoming A Leader For Life [e-book]. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers; 2008. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed July 7, 2013.p.69. and William G. Scott and Trence R. Mitchall,: Organization Theory, (Homewood, Ill.:

Richard D. Irwin,1972),p.224 and H.T. Graham, Human Resources Management (London: Macdonland .Press,1974),p.52

5. F. Reichheld, Loyalty-Based Management", Harvard . Business Review, No. 71, 2003 (March – April), PP. 64-73.(Electronic Version), Retrieved March 3, 2004from Database of University of Wollongong School of Management and Marketing +Full Text database from the World Wide Web;http://www.uow.edu.au

6. Mobley W, Wang Y, Li M. *Advances In Global Leadership. Volume 5* [e-book]. [N.p.]: JAI Press; 2009. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, .MA. Accessed April 24, 2013.p.37

7. Barbara Kellerman, Bad Leadership, (Boston, MA: .Harvard Business School Press, 2004), p.45

8. Mobley W, Wang Y, Li M. *Advances In Global Leadership. Volume 5* [e-book]. [N.p.]: JAI Press; 2009. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed April 24, 2013.p.37 and Stark P, Flaherty J. *Only Leadership Book You'll Ever Need : How To Build Organizations Where Employees Love To Come To Work* [e-book]. [N.p.]: Career Press; 2010. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. .Accessed May 7, 201,p.16

9. الدكتور / عبد الله بن محمد العمر، المنهج في رعاية القادفي العهد النبوي و عهد الخلافة الراشدة، (الرياض: مجلة جامعة الامام – العدد 52، 1426هـ)، ص:24.

10. Dennis, Donna J., Meola, Deborah Dennis.; Preparing for Leadership What It Takes to Take the Lead, .American Management Association,2009,p.4

11. Stark P, Flaherty J. *Only Leadership Book You'll Ever Need : How To Build Organizations Where Employees Love To Come To Work* [e-book]. [N.p.]: Career Press; 2010. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed May 13, 2013.,p.24

مصادر الفصل الرابع: عناصر عملية القيادة

1. Micha Popper, Hypnotic Leadership : Leaders,. .Followers, and the Loss of Self, . Praeger., 2001p.44
2. Allman S. *Leadership : The Successful Use Of Conflicting Principles* [e-book]. [N.p.]: Samuel D. Allman; 2007. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed April 23, 2013p,24
3. Cadwell C. *Leadership Skills For Managers* [e-book]. [New York]: American Management Association; 2004. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, .MA. Accessed July 27, 2013.p.2
4. Ciulla J. *Leadership At The Crossroads* [e-book]. Westport, Conn: Praeger; 2008. Available from: eBook Academic Collection Trial, Ipswich, MA. Accessed June .28, 2013.P.Vol.1:18
5. J. Adair *Develop Your Leadership Skills* [e-book]. Philadelphia: Kogan Page; 2010. Available from: eBook Academic Collection Trial, Ipswich, MA. Accessed June .25, 2013.p10
6. Ciulla J. *Leadership At The Crossroads* [e-book]. Westport, Conn: Praeger; 2008. Available from: eBook Academic Collection Trial, Ipswich, MA. Accessed June .28, 2013.P.Vol1:18
7. Hewison R, Holden J. *The Cultural Leadership Handbook : How To Run A Creative Organization* [e-book]. Surrey, England: Gower; 2011. Available from: eBook Academic Collection Trial, Ipswich, MA. Accessed June 14, 2013, p.5. and Pless N, Maak T, Waldman D. Different Approaches Toward Doing the Right Thing: Mapping the Responsibility Orientations of Leaders. *Academy Of Management Perspectives* [serial online]. November 2012;26(4):51-65. Available from: Business Source Complete, Ipswich, MA. Accessed January 31, 2013 And Obolensky N. *Complex Adaptive Leadership : Embracing Paradox And Uncertainty* [e-book]. Farnham,

Surrey: Gower; 2010. Available from: eBook Academic Collection Trial, Ipswich, MA. Accessed June 18, 2013.p.20.
8. Tracy, B... *How the Best Leaders Lead : Proven Secrets to Getting the Most Out of Yourself and Others*. American Management Association(2010)pp.3-5.
9. جواد ، شوقي ناجي. المرجع المتكامل في إدارة الإستراتيجية، (عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010)، ص: 158.

مصادر الفصل الخامس: مصادر قوة القيادة

1. .سورة هود، الاية: 80.
2. سورة الانفال، الاية: 60.
3. Vidula Bal,Michael Campbell,Judith Steed,Kyle Meddings The Role of Power inEffective Leadershi.http://insights.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/roleOfPower.pdf
4. غانم فنجان موسى وفاطمة فالح احمد، تأثيرات التابعين في القيادة، السويد، فيكخو: فيشون ميديا، 2012)، ص: 145.
5. إبراهيم صبري مقلد، العلاقات السياسية الدولية، ط 5، الكويت: ذات السلاسل للطباعة والنشر، 1987، ص: 163.
6. سورة النحل، الاية: 125.
7. . سورة هود، الاية: 66.
8. . سورة القصص، الاية: 26.
9. يحيى اليحياوي، اوباما وأطروحة "القوة الذكية" http://www.elyahyaoui.org/obama_force_douce.htm
10. Power and Influence http://www.leadership-developmenttips.com/power-and-influence.html
11. C. J. Liu, The Positive and Negative Aspects of: Power in the Workplace,http://blogs.payscale.com/career-coach/2009/06/the-positive-and-negative-aspects-of-power-in-the-workplace.htm.
12. . سورة هود، الاية: 52.
13. .سورة الكافرون، الاية: 17
14. سورة الانفال، الاية: 17.
15. . سورة التوبة، الاية: 25.

16. Remez Sasson, Positive ThinkingYour Key to Success, http://www.successconsciousness.com/index_00003a.htm
17. http://study.com/academy/lesson/referent-power-in-leadership-definition-examples-quiz.html. .https://en.wikipedia.org/wiki/Referent_power
18. سورة الاسراء ، الاية:36.
19. **أ**حمد عبد المحسن العساف**،** مهارات القيادة وصفات القائد.
20. http://www.almurabbi.com/DisplayItem.asp?.MenuID=3&TempID=2&ObjectID=724#c8
21. سورة الاسراء، الاية: 36.
22. Robert B. Cialdini, et. al., Principles of Interpersonal Influence, in Persuasion: Psychological Insight and Perspectives, 2nd ed., ed. by Timothy C. Brock, et. al., (Thousand Oaks, .Ca.: Sage Publications, Inc., 2005), p. 156
23. Vidula Bal,Michael Campbell,Judith Steed,Kyle. Meddings Role of Power inEffective Leadershi.http://insights.ccl.org/wp-content/upload .s/2015/04/roleOfPower.pdf
24. سورة هود، الاية: 52.
25. Vidula Bal,Michael Campbell,Judith Steed,Kyle Meddings The Role of Power inEffective Leadershi.http://insights.ccl.org/wp-content/upload .s/2015/04/roleOfPower.pdf

مراجع الفصل الخامس

1. Baldwin, David & Grayson, Curt. (2004) Influence: Gaining Commitment, Getting Results. Greensboro, NC: .Center for Creative Leadership
2. Grayson, Curt & Baldwin, David. (2007) Leadership ,Networking: Connect
3. Collaborate, Create. Greensboro, NC: Center for .Creative Leadership
4. Criswell, Corey & Campbell, David. (2008) Building an Authentic Leadership

5. 5. Image. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
6. Carrere, S. & Gottman, J. (1999). Predicting divorce among newlyweds from the first
7. three minutes of a marital conflict discussion. *Family Process*, 38 (3), 293-301.
8. French, J. P. R. Jr., & Raven, B. (1960). The bases of social power. In D. Cartwright
9. and A. Zander (eds.), *Group dynamics* (pp. 607-623). New York: Harper and Row.

مصادر الفصل السادس: خلائق القيادة

1. Bob Stewart, Leadership Under Pressure: Tactics From Front Line, Kogan Page, 2009), p. 19.)
2. د. محمد الخالدي "لا يصنعُ القادةَ العظامَ مثلُ الإخفاق"، صـحيفة اليوم الالكترونية، الاثنين 02 صفر 1436 هـ الموافـق 24 نوفمـبر 2014 العدد 15137.
3. اخرجه مسلم، في الإمارة، باب كراهية الإمارة بغير ضرورة.
4. الأحكام السلطانية والولايات الدينية، ص: 16.
5. سورة القصص، الاية: 26،
6. سورة يوسف، الاية:55.
7. Susan M. Heathfield, Leadership Vision,10 Leadership Success Secrets,http://humanresources.about.com/od/leadership/a/leader_vision.htm
8. Allman S. *Leadership : The Successful Use Of Conflicting Principles* [e-book]. [Kennesaw, Ga]: Samuel D. Allman; 2007. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed June 29, 2013.pp.-10.
9. سورة يوسف، الاية: ١١١.
10. Tracy B. *How The Best Leaders Lead : Proven Secrets To Getting The Most Out Of Yourself And*

Others [e-book]. [N.p.]: American Management Association; 2010. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed May 17, ..2013,p.16

11. Debbie Zmorenski, Why Leaders Must Have. Visionhttp://www.reliableplant.com/Read/29109/leaders-have-vision.
12.) سورة الانعام، الآية48.
13. . سورة الزمر، الاية: 53.
14. Bob Sherwin 3 Reasons To Practice Optimistic Leadership http://zengerfolkman.com/3-reasons-to-practice-optimistic-leadership/ August 1, 2013.
15. Optimism in Leadership Looking on the bright side of life,http://www.leadership-with-you.com/optimism-in-leadership.html.
16. Jim Nightingale, Think Smart Act Smart(N.Y;John Wiley.co.,2008),pp.14-16.
17. Bob Sherwin 3 Reasons To Practice Optimistic Leadershiphttp://zengerfolkman.com/3-reasons-to-practice-optimistic-leadership/ August 1, 2013
18. سورة يوسف، الاية: 87.
19. Bob Sherwin 3 Reasons To Practice Optimistic Leadership http://zengerfolkman.com/3-reasons-to-practice-optimistic-leadership/ August 1, 2013
20. سورة الشرح، الاية: 6.
21. Jim Nightingale, Think Smart Act Smart (N.Y: John Wiley.co.,2008),p.15.
22. Matthew Phillip Effective and Efficient Leadershiphttp://jdaniellowe.com/art02.
23. د.عبد الرازق محمد الدليمي، د. كامل خورشيد مراد، القيادة الإدارية في المؤسسات الإعلامية دراسة وصفية. http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=5321.
24. Mark Sanborn, You Don't Need a Title to Be a Leader, (New York: The Doubleday Broadway

Publishing Group Inc., 2006), p. 54.& Humble Leadership, http://learnthis.ca/2011/05/humble-leadership/and Tracy, B., *How the Best Leaders Lead : Proven Secrets to Getting the Most Out of Yourself and Others*. American Management Association. . (2010).,pp23-24.

25. باقر شريف القرشي، موسوعة الامام أميرالمؤمنين علي بن أبي طالب عليه السلام - ج ١٠، ص: 26، http://rafed.net/booklib/view.php?type=c_fbook&b_id=390&page=48

26. Gadadhara Pandit DasaBecome a fan Humility in Leadership http://www.huffingtonpost.com/gadadhara-pandit-dasa/humility-in-leadership_b_6038318.htm and Jeanine PrimeElizabeth Salib The Best Leaders Are Humble Leaders, and https://hbr.org/2014/05/the-best-leaders-are-humble-leaders and Tasha Eurich Why Humble Leaders Inspire Loyal Teams http://www.entrepreneur.com/article/249102.

27. سورة الشعراء، الاية: 215.

28. سورة الاعراف، الايات: 12- 13

29. Gwen Moran 6 Ways Humility Can Make You A Better Leaderhttp://www.fastcompany.com/3034144/hit-the-ground-running/6-ways-humility-can-make-you-a-better-leader, & Jeanine PrimeElizabeth Salib The Best Leaders Are Humble Leaders, https://hbr.org/2014/05/the-best-leaders-are-humble-leaders ,MAY 12, 2014. & Humble Leadershiphttp://learnthis.ca/2011/05/humble-leadership/

30. محمد جواد مغنية، في ظلال نهج البلاغة ج 4 – ص: 118.

31. Gadadhara Pandit DasaBecome a fan Humility in Leadership http://www.huffingtonpost.com/gadadhara-pandit-dasa/humility-in-leadership_b_6038318.html

32. https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AD%D9%83%D9%85%D8%A9

33. سورة البقرة، الاية: 269.
34. http://www.sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1261&SecID=19#sthash.iKNGX3T9.dpuf.
35. http://www.alukah.net/library/0/65627/#ixzz3xkSXsqMX

36. سورة الانعام، الاية: 34.
37. سورة طه، الاية: 44.
38. سورة النساء، الاية: 122
39. سورة النساء، الاية: 87.
40. James Manktelow and Rachel Thompson How Credible Are You?,http://us-mg5.mail.yahoo.com/neo/launch?.rand=euuevug639ka0
William F. May,Persuasion and Discernment: The Gifts of Leadership, http://www.religion-online.org/showarticle.asp?title=535.
41. سورة يوسف، الاية: 66.
42. سورة الصف الايات : 2-3.
43. غانم فنجان موسى وفاطمة فالح احمد، تأثيرات التابعين في القيادة(السويد، فكخو: فيشون ميديا،2012)،ص:179.
44. PAUL DANNAR, Leader/follower relationship; http://www.examiner.com/article/leader-follower-relationship-part-1.
45. http://www.brainyquote.com/quotes/authors/w/winston_churchill.htm.
46. بول تيليش، الشجاعة من اجل الوجود، ترجمة: كامل يوسف حسين،ط: 1، (بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، 1981م)، ص: 28.
47. Raphael Patai, The Arab Mind, revised edition, (New York: Hatherleigh Press, 2007), p. 24.

48. Erika Anderson,Leading so People will Follow,opcit., pp.6870

49. Mark Sanborn, You Don't Need a Title to Be a Leader, (New York: The Doubleday Broadway .Publishing Group Inc., 2006), p. 31

50. نهج البلاغة، ج1، ص92، -alshirazi.com/lectuer/students/20.htm http://s

51. الكافي، ج2، ص335، ح1، باب اتباع الهوى، ص: 41.

52. Brene Brown, Rising Strong, (N.Y.Simon .Walker,2015)pp.10-11

53. سورة القصص، الايات: 23 - 24.

54. سورة النور، الاية: 20.

55. الحشر، الاية:10.

56. سورة التوبة، الاية: 128.

57. http://www.alukah.net/sharia/0/43914/ #ixzz2kPAr0sJ7

58. *Bill Cropper* Compassion in Leadershiphttp://inorbit.us/Compassionate_Leadersh ...ip.htm

59. نظام الحكم والإدارة في الإسلام : ٣٦٤.(٢) صبح الأعشى ٢: ٣٢٥.٣٢٥. في باقر شريف القرشي، موسوعة الامام أمير المؤمنين علي بن أبي طالب عليه السلام - ج ١٠، ص: 10http://rafed.ne t/booklib/view.php? ،type=c_fbook&b_id=390&page=4823

60. Camille Funk, Compassion: Unleashed http://www.sonomaleadership.com/leadership-and-compassion

61. Allman S. Leadership : The Successful Use Of Conflicting Principles [e-book]. [Kennesaw, Ga]: Samuel D. Allman; 2007. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed June ..30, 2013.p..26

62. Ciulla J. *Leadership At The Crossroads* [e-book]. .Westport, Conn: Praeger; 2008. Available from

63. سورة الحشر، الاية:9،

64. Cashman K. *Leadership From The Inside Out : Becoming A Leader For Life* [e-book]. San Francisco,

CA: Berrett-Koehler Publishers; 2008. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed July 6, 2013.p.37

65. .. سورة البقرة ، الاية:247.
66. أحمد بن عبد المحسن العساف مهارات القيادة و صفات القائد http://www.saaid.net/Doat/assaf/3.htm

مراجع الفصل السادس

1. Nancy J. Adler The Arts and Leadership, in McArthur S, Baldoni J, Goldsmith M. *The AMA Handbook Of Leadership* [e-book]. New York: American Management Association; 2010. Available from: eBook Academic Collection Trial, Ipswich, MA. Accessed June 25, 2013.p.225.
2. Ciulla J. *Leadership At The Crossroads* [e-book]. Westport, Conn: Praeger; 2008. Available from: eBook Academic Collection Trial, Ipswich, MA. Accessed June 28, 2013.p. Vol1:56.ز

3. McArthur S, Baldoni J, Goldsmith M. *The AMA Handbook Of Leadership* [e-book]. New York: American Management Association; 2010. Available from: eBook Academic Collection Trial, Ipswich, MA. Accessed June 22, 2013.p.107
4. Dean WIlliam.; Real Leadership : Helping People and Organizations Face
5. Their Toughest Challenges, Berrett-Koehler Publishers., 2005.,P.4.

6. John Adair. *Inspiring Leadership -- Learning from Great Leaders* [ebook]. Thorogood Publishing Ltd.; 2002:p.51.
7. Christy Eichelberger The Importance of Leadership in the Workplace, http://community.gettinghired.com/blogs/articles/archive/2010/10/04/the-importance-of-leadership-in-the-workplace.aspx

8. Bob Stewart,; Leadership Under Pressure : Tactics From the Front Line Kogan Page2009,p23.
9. The Time 100, Leaders and Revolutionaries (www.time.com)
What Makes A Great Leader (www.pastors.com)
The Blitz: London's Longest Night (www.pbs.org
10. mark.sheadhttp://search.yahoo.com/search;_ylt=AlPL7Zjy7Km8JliZEo4UgqibvZx4?p=leadership+tairts&toggle=1&cop=mss&ei=UTF-8&fr=yfp-t-521-1
11. Cashman K. *Leadership From The Inside Out : Becoming A Leader For Life* [e-book]. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers; 2008. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed July 7, 2013.*p.100*.
12. McArthur S, Baldoni J, Goldsmith M. *The AMA Handbook Of Leadership* [e-book]. New York: American Management Association; 2010. Available from: eBook Academic Collection Trial, Ipswich, MA. Accessed June 22, 2013.p.107
13. J. Adair. *Develop Your Leadership Skills* [e-book]. Philadelphia: Kogan Page; 2010. Available from: eBook Academic Collection Trial, Ipswich, MA. Accessed June 25, 2013.pp.5-6.
14. Kane J, Patapan H. The Artless Art: Leadership and the Limits of Democratic Rhetoric. *Australian Journal Of Political Science* [serial online]. September 2010;45(3):371-389. Available from: Academic Search Complete, Ipswich, MA. Accessed June 4, 2013.p.386.
15. Allman S. *Leadership : The Successful Use Of Conflicting Principles* [e-book]. [Kennesaw, Ga]: Samuel D. Allman; 2007. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed June 29, 2013.pp.-10.
16. Tracy B. *How The Best Leaders Lead : Proven Secrets To Getting The Most Out Of Yourself And Others* [e-book]. [N.p.]: American Management Association; 2010.

Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, ..MA. Accessed May 17, 2013,p.16

.17 Warren Bennis, and Burt Nanis. Leaders: Strategies for Taking Charge. New York: Harper & Row Publishers, .1985

.18 Caroselli, Marlene. Leadership Skills for Managers. .New York: McGraw-Hill, 2000

.19 Chapman, Elwood N. Leadership: What Every Manager .Needs to Know. Chicago: SRA Pergamon, 1989

.20 Gardner, John W. On Leadership. New York: The Free .Press, 1990

.21 Goleman, Daniel. “What Makes a Leader?” Chapter 1 in Harvard Business Review on What Makes a Leader. Cambridge, Mass.: Harvard Business School Press, .2001

.22 Murphy, Emmett C. Leadership IQ: A Personal Development Process Based on a Scientific Study of a New Generation of Leaders. New York: John Wiley & .Sons, 1996

.23 Riggs, Donald E., and Gordon A. Sabine. “Leadership.” Chapter 10 in Libraries in the ‘90s: What the Leaders .Expect. Phoenix, Ariz.: Oryx Press, 1988

.24 Winston, Mark D., ed. Leadership in the Library and Information Science Professions: Theory and Practice. .New York: Haworth Press, 2001

.25 Yukl, Gary. Leadership in Organizations. 5 th ed. Upper .Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2002

مصادر الفصل السابع: مبادئ القيادة

.1 Mobley W, Wang Y, Li M. Advances In Global Leadership. Volume 5 [e-book]. [N.p.]: JAI Press; 2009. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, .MA. Accessed April 24, 2013.p.30

.2 Gibson R, Bennis W. Rethinking The Future : Rethinking Business, Principles, Competition, Control & Complexity, Leadership, Markets And The World [e-book]. London: Nicholas Brealey; 1997. Available from:

eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed May 26, 2013, p.41-44.& Tracy, B., How the Best Leaders Lead : Proven Secrets to Getting the Most Out of Yourself and Others. American Management Association. . (2010).,pp54-59.

3. Gibson R, Bennis W. Rethinking The Future : Rethinking Business, Principles, Competition, Control & Complexity, Leadership, Markets And The World [e-book]. London: Nicholas Brealey; 1997. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed May 26, 2013, p.41.-44
4. الإسراء، الاية: 73-75.
5. Mobley W, Wang Y, Li M. Advances In Global Leadership. Volume 5 [e-book]. [N.p.]: JAI Press; 2009. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed April 24, 2013,p.20,Article Source: http://EzineArticles.com/1298917.
6. سورة الأحزاب، الايات: 22 - 23.
7. Allman S. Leadership : The Successful Use Of Conflicting Principles [e-book]. [N.p.]: Samuel D. Allman; 2007. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed April 2013, p.34.
8. عزيز مهاجر الفيلالي، المقاربة التشاركية http://www.espace-associatif.ma/article450,450.
9. سورة النساء، الاية : 58 .
10. سورةالنحل:، الاية: 90.
11. سورة ص، الاية: 26.
12. سورة المائدة، الاية: 2.
13. سورة النساء، الاية: 35.
14. سورة الانعام، الاية: 152.
15. سورة الشعراء، الاية: 214.
16. سورة التحريم، الاية: 10.
17. محمد بن عبد الله بن سبيل، الادلة الشرعية في حق الراعي والرعية الرياض: دار السلف للنشر والتوزيع ط1، 1995، ص: 10.
18. . المصدر السابق، ص: 20.
19. http://www.islamtoday.net/toislam/art-111-2.htm
20. .سورة يوسف، الاية: 8.

21. إبراهيم عرفات، خديعة المسافة الواحدة، http://www.elwatannews.com/news/details/15452 التاريخ 12/1/ 2015
22. سورة النحل، الاية: 16.
23. بلال موسى، مقولات شهيرة في القيادة، بتاريخ 25/01/2011http:// www.bilal4success.net.
24. Barbara Kellerman, Bad Leadership, (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2004), p. 34.
25. د. علي شمخي، اخفاء الحقائق، صحيفة الصباح الجديد، بتاريخ 6 تشرين الثاني 2015.
26. Bruce Tuldan, IT'S OKAY TO BE THE BOSS (N.Y.: Harper Collins, 2007), pp.73-75.
27. سورة الاسراء، الاية: 34
28. سورة آل عمران، الاية: 159.
29. محمد العطار، الشورى والقيادة، مفكرة الاسلام: الثلاثاء 16 أكتوبر 2012 http://islammemo.cc/fan-el-edara/El-kiada/2012/10/16/157242.html.
30. Dean WIlliam.; Real Leadership : Helping People and Organizations Face,Their Toughest Challenges, Berrett-Koehler Publishers., 2005.,P.245
31. سورة الشعراء، الايات: 34 – 37.
32. http://www.nwafz.com/famous-success-quotes/#ixzz3fRAGcbkt .
33. Carlynne McDonnell What's The Best Trait for Success – Perseverance, http://www.huffingtonpost.com/carlynne-mcdonnell/whats-the-best-trait-for-_b_8560042.htmlبتاريخ 12/6/ 2015 &Susan K. Minarikو Perseverance – The Power Key to Successhttp://www.positive-living now.com/perseverance-power-key-to-success/March 16, 2013 by 16, 2013.
34. سورة لقمان، الاية: 17.
35. سورة العنكبوت ، الاية:14.
36. سورة الأنعام، الاية: 34.
37. http://fac.ksu.edu.sa/salotaiby/blog/24961#sthash.SDUQLuch.dpuf

38. Dr. Gil Peterson, Leadership Requires Flexibilityhttp://www.churchcentral.com/blog/5997/Leadership-Requires-Flexibility.
39. د. فاطمة فالح احمد، قصائد مترجمة، مجلة جامعة جرش العدد التاسع عشر شتاء 2014، ص: 72.
40. Rubina Mahsud, Gregory E. Prussia, Flexible Leader Theory, http://wwwiebe.com/academics/business-foundations/flexible-leadership-theory-a-costco-case-study.
41. Cashman K. Leadership From The Inside Out : Becoming A Leader For Life [e-book]. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers; 2008. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed July 8, 2013.,p.135.
42. http://therontaylorgroup.com/newsletter/leadership-and-flexibility
43. Allman S. Leadership : The Successful Use Of Conflicting Principles [e-book]. [N.p.]: Samuel D. Allman; 2007. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed April 24, 2013.p.28.
44. سورة فصلت، الاية:34.
45. د. محمد صلاح البدرى، فُجر الخصومة، صحيفة الوطن المصرية http://www.elwatannews.com/news/details/1243028.
46. سورة الحجرات، الاية: 6.
47. سورة القصص، الاية:77.
48. سورة التوبة، الاية: 9.
49. سورة يوسف، الاية: 92.
50. غانم فنجان موسى، وفاطمة فالح احمد، استباق مقاومة الإقناع، (فيخشو: فيشون ميديا، 2012)، ص: 152.
51. سورة الحجر، الاية: 85.
52. سورة الشورى، الاية: 40
53. Phil Hunsaker and Tony Alessandra, The New Art of Managing People, N.Y.;Free Press.2008 p.82.
54. Robert 'Dusty' Flexibility, principles balance true leadershiphttp://www.bizjournals.com/triad/stories/2008/06/23/smallb3.html?page=all/.

55. Cashman K. Leadership From The Inside Out : Becoming A Leader For Life [e-book]. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers; 2008. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed July 8, 2013.,p.125 & Joseph Folkman I Really Do Care! In McArthur S, Baldoni J, Goldsmith M. The AMA Handbook Of Leadership [e-book]. New York: American Management Association; 2010. Available from: eBook Academic Collection Trial, Ipswich, MA. Accessed June .22, 2013.pp.122-125

56. Cashman K. Leadership From The Inside Out : Becoming A Leader For Life [e-book]. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers; 2008. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed July 8, 2013.,p.125.& Dennis D, Meola D. Preparing For Leadership : What It Takes To Take The Lead [e-book]. New York: American Management Association; 2009. Available from: eBook Academic Collection Trial, Ipswich, MA. Accessed June 30, 2013.p.8.& Dirks, Kurt T., Journal of Applied Psychology, Vol 85(6), Dec, 2000. pp. 1004-1012. in Susan M. Heathfield What Is Trust? Trust Rules: The Most Important Secret About Trusthttp://humanresources.about.com/od/workrelations .hips/a/trust_rules.htm

57. علي محمد الشلال، جريدة الحقيقة بتاريخ 13/04/2015.

58. Tracy, B., How the Best Leaders Lead : Proven Secrets to Getting the Most Out of Yourself and Others. .American Management Association. . (2010).,p.62

59. سورة الاسراء، الاية 29.

60. غانم فنجان موسى & فاطمة فالح احمد، استباق مقاومة الإقناع، (الاردن، اربد: مؤسسة حمادة للنشر والتوزيع، 2006)، ص: 61.

مصادر الفصل الثامن: مسؤوليات القيادة

1. Tracy, B., *How the Best Leaders Lead : Proven Secrets to Getting the Most Out of Yourself and Others*. American Management Association. (2010), pp.5-8 & McArthur S, Baldoni J, Goldsmith M. *The AMA Handbook Of Leadership* [e-book]. New York:

American Management Association; 2010. Available from: eBook Academic Collection Trial, Ipswich, MA. .Accessed June 21, 2013.pp18-22

2. Norm Smallwood and Dave Ulrich What Is an Effective Leader? in McArthur S, Baldoni J, Goldsmith M. *The AMA Handbook Of Leadership* [e-book]. New .York: American Management Association; 2010
3. عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية بالمنصورة، مصر، 2001 م، ص: 137.
4. Stark P, Flaherty J. *Only Leadership Book You'll Ever Need : How To Build Organizations Where Employees Love To Come To Work* [e-book]. [N.p.]: Career Press; 2010. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed May 13, 2013.,p.24.& Tracy B. *How The Best Leaders Lead : Proven Secrets To Getting The Most Out Of Yourself And Others* [e-book]. [N.p.]: American Management Association; 2010. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), .Ipswich, MA. Accessed May 21, 2013.p.115
5. Warrwn Bennis ,On Becoming A Leader,(N.Y.; . Warrwn Bennis Inc., 2009),pp.176-177
6. Bennis, W. (1990). Managing the dream: Leadership in the 21st century. Training: The Magazine of .Human Resource Development**, 27**(5), 44-46
7. سورة الشعراء، الاية: 214.
8. Tracy B. *How The Best Leaders Lead :) Proven Secrets To Getting The Most Out Of Yourself And Others* [e-book]. [N.p.]: American Management Association; 2010. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed May 19, .2013.p.59
9. Tracy B. *How The Best Leaders Lead : Proven* . *Secrets To Getting The Most Out Of Yourself And Others* [e-book]. [N.p.]: American Management Association; 2010. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed May 19, 2013. .p. 59

10. Dennis, Donna J., Meola, Deborah Dennis.; Preparing for Leadership: What It Takes to Take the Lead, American Management Association, 2009, p. 3
11. د.أحمد ماهر، مبادئ الإدارة بين العلم والمهارة، الإسكندرية، الدار الجامعية: 2013، ص: .148
12. Hewison R, Holden J. *The Cultural Leadership Handbook : How To Run A Creative Organization* [e-book]. Surrey, England: Gower; 2011. Available from: eBook Academic Collection Trial, Ipswich, MA. Accessed June 14, 2013.p.15.
13. Allman S. Leadership : The Successful Use Of Conflicting Principles [e-book [N.p.]: Samuel D. Allman; 2007. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed April 24, 2013.p.28. & Bob. Stewart; Leadership Under Pressure : Tactics From the Front Line, Kogan Page2009.,p23.
14. Bob Stewart, Leadership Under Pressure: Tactics From the Front Line, (Kogan Page, 2009), pp. 4-5.
15. عايد أحمد خوالدة، استرا تيجيات إدارة المعارضة التنظيمية في جامعة مؤتة كما يرا ها أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة مؤتة ، المجلّد، 43العدد 1 لسنة:2016.
16. المصدر السابق.
17. سورة الحج، الاية:11.
18. Bob.Stewart; Leadership Under Pressure : Tactics From the Front Line**,** Kogan Page2009.,p23. & .Nanus, B. (1992). Visionary leadership: Creating a compelling sense of direction for your organization. San Francisco: Jossey-Bass. & Dennis, Donna J., Meola, Deborah Dennis.; Preparing for Leadership : What, It Takes to Take the Lead. American Management Association,. 2009,p.3.
19. Nanus, B. (1992). Visionary leadership: Creating a compelling sense of direction for your organization. San Francisco: Jossey-Bass. &Dennis, Donna J., Meola, Deborah Dennis.; Preparing for Leadership : What, It Takes to Take the Lead. American Management Association,. 2009,p.3 & Bret L. Simmons,Ten Most Important Leadership Functions http://www.bretlsimmons.com/2010-09/ten-most-important-leadership-functions/ Dr. Peter F. Drucker بتاريخ 9 حزيران 2014& "Effective leadership is not about

making speeches or being liked; leadership is defined by *RESULTS* not attributes.

20. Porter , L , w) , Stress R.M, Mowday, . R.T,a Boulian , P . V(Organizational commitment ,Job satisfaction & turnover among psychiatric technicians), Journal of applied psychology , Vol .6.No. 59.& Bret L. Simmons,Ten Most Important Leadership Functions, http://www.bretlsimmons.com/2010-09/ten-most-important-leadership-functions/ بتاريخ 9 حزيران 2014
21. Bob.Stewart; Leadership Under Pressure : Tactics From the Front Line**,** Kogan Page2009.,p.6. & Bennis W. On Becoming A Leader [e-book]. New York: Basic Books; 2009. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed May 24, 2013.p.148. &Mark Miller The Mark of a Super Leader http://www.sundayschoolleader.com/the-mark-of-a-super-leader/.
22. J. Adair*: The Definitive Guide To Leadership Skills And Knowledge* [e-book]. London: Kogan Page; 2011. Available from: eBook Academic Collection Trial, Ipswich, MA. Accessed June 12, 2013p18.
23. Susan K. Minarikو Perseverance – The Power Key to Successhttp://www.positive-living-now.com/perseverance-power-key-to-success/March 16, 2013 by 16, 2013.
24. Norm Smallwood and Dave Ulrich What Is an Effective Leader?The Leadership Code and Leadership Brand, in McArthur S, Baldoni J, Goldsmith M. *The AMA Handbook Of Leadership* [e-book]. New York: American Management Association; 2010. Available from: eBook Academic Collection Trial, Ipswich, MA. Accessed June 25, 2013.pp.159-161
25. Tracy B. *How The Best Leaders Lead : Proven Secrets To Getting The Most Out Of Yourself And Others* [e-book]. [N.p.]: American Management Association; 2010. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed May 17, 2013,pp.4-8.
26. Leadership Responsibilities How.comhttp://www.ehow.com/list_7621329_leadershipresponsibilities.html#ixzz2G8OByMpU.

27. Cashman K. *Leadership From The Inside Out : Becoming A Leader For Life* [e-book]. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers; 2008. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed July 7, 2013.p.83.
28. The Work of the Leader D. Quinn Mills How to Lead, How to Live Leadership, The Importance of Leadership, http://www.mindedgepress.com/PDFs/htlhtl.pdf,pp.12-21.
29. Mark Sanborn, You Don't Need a Title to Be a Leader, (New York: The Doubleday Broadway Publishing Group Inc., 2006), p.91. & Johnson L. Exerting Influence Without Authority. *Harvard Management Update* [serial online]. December 2003;8(12):3-4. Available from: Business Source Complete, Ipswich, MA. Accessed June 9, 2013.p.3.
30. أ.د/ سلمى بنت عبدالرحمن محمد الدوسري، صحيفة روافد، البحرين، **أكتوبر 16, 2013**http://rwifd.com/?p=138310
31. سورة القصص، الاية: 77.

مصادر الفصل التاسع: حقوق القيادة

1. http://vb.mediu.edu.my/showthread.php?t=3986
2. J. Adair, *The John Adair Lexicon Of Leadership : The Definitive Guide To Leadership Skills And Knowledge* [e-book]. London: Kogan Page; 2011. Available from: eBook Academic Collection Trial, Ipswich, MA. Accessed June 12, 2013p119.
3. محمد بن عبد الله بن سبيل، الادلة الشرعية في حق الراعي والرعية، الرياض: دار السلف للنشر والتوزيع، ط1، 1995، ص: 66.
4. محمد بن عبد الله بن سبيل، الادلة الشرعية في حق الراعي والرعية الرياض: دار السلف للنشر والتوزيع، ط1، 1995، ص: 74 78.
5. غانم فنجان موسى، فاطمة فالح احمد، تأثيرات التابعين في القيادة، السويد، فيكخو: دار فيشون للنشر والتوزيع، 2012، ص:338.
6. سورة القصص، الاية: 20.
7. سورة النساء، الاية: 64.
8. سورة النساء، الاية: 59.

9. سورة الاحزاب، الاية: 36.
10. سورة النساء الاية: 80.
11. الدكتور محمد السيد الوكيل، القيادة والجندية في الاسلام، ج2 ص 90، 93 .
12. سورة الكهف الايات 66-70.
13. سورة الانفال، الاية: 46.
14. سورة التوبة، الاية: 128.
15. سورة الفتح، الاية: 9.
16. سورة الاحزاب، الاية :33.
17. سورة محمد، الاية: 31.
18. سورة ال عمران، الاية: 179.
19. سورة المائدة، الاية: 101.
20. سورة البقرة، الاية:55،
21. سورة يونس، الاية: 15.
22. .سورة الاسراء، الاية: 90-93.
23. سورة الفتح، الاية:29.
24. *Gibson R, Bennis W. Rethinking The Future : Rethinking Business, Principles, Competition, Control & Complexity, Leadership, Markets And The World [e-book]. London: Nicholas Brealey; 1997. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed May 26, 2013.p.83.*
25. سورة النور، الاية:26.
26. سورة يوسف، الاية:26.
27. . سورة النساء، الاية: 144.
28. سورة الفتح، الاية: 29.
29. سورة البقرة، الاية: 129.
30. سورة التوبة، الاية: 128.
31. . سورة الكهف، الاية: 30.
32. سورة الشعراء، الاية: 215.

مصادرالفصل العاشر: انتكاس القيادة

1. William A. Gentry, Regina H. Eckert, Sarah A. Stawiski, and Sophia Zhao,The Challenges Leaders Face Around the World More Similar than

Differenthttp://insights.ccl.org/wp,content/uploads/2015
./04/ChallengesLeadersFace.pdf

2. Mark Sanborn, Failure of Leadership,Why Leaders Fail, .http://www.marksanborn.com
3. Brene Brown, Rising Strong, (New York: Spiegel and .Grau, 2015), pp. 3 – 11
4. Mark Sanborn, Why Leaders Fail &.,http://www.leadershipnow.com/sanborn.html نبيل عبـد الفتاح، سياسة الحوار والتوافق بين الأجيال، صـحيفة الاهـرام المصـرية، العدد 47267، الخميس 5 مايو 2016ـ Phil Rosenzweig, Left& .Brain Right Stuff, (New York: Public Affairs, 2014), p. 7
5. Allman S. *Leadership : The Successful Use Of Conflicting Principles* [e-book]. [N.p.]: Samuel D. Allman; 2007. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed April 30, 2013 ..p10
6. Barbara Kellerman, Bad Leadership, (Boston, MA: .Harvard Business School Press, 2004), pp. 51-52
7. Phil Rosenzweig, Left Brain Right Stuff, (New York: .Public Affairs
8. Jim Nightingale, Think Smart Act Smart- Avoiding the Business Mistakes That Evan Intelligent People Make, (N.Y.; John Wiley,2008)p.13
9. Thomas J. Neff and James M. Citrin, You’re in Charge – Now What?, (New York: Esaress Holding, Ltd., 2005), .pp. 235– 253
10. Barbara Kellerman, Bad Leadership, (Boston, MA: .Harvard Business School Press, 2004), pp. 119-12
11. Robert A. Hall, Ten Responsibilities of Leadership, http://www.asaecenter.org/Resources/whitepaperdetail. cfm?ItemNumber=24226
12. 12). سورة طه، الاية:79.
13. 13 سورة هود، الاية: 98.
14. Barbara Kellerman, Bad Leadership, (Boston, MA: .Harvard Business School Press, 2004), pp. 147 – 148
15. Mobley W, Wang Y, Li M. *Advances In Global Leadership. Volume 5* [e-book]. [N.p.]: JAI Press; 2009.

Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed April 24, 2013,p.20

16. Warrn Bennis ,On Becoming)1 A Leader, Warrn Bennisinc,2009, p.37
17. Cashman K. *Leadership From The Inside Out : Becoming A Leader For Life* [e-book]. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers; 2008. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed July 7, 2013.p.84.& Thomas J. Neff and James M. Citrin, You're in Charge – Now What?, (New York: Esaress Holding, Ltd., 2005), pp. 235 – 253.
18. W.Bennis On Becoming A Leader [e-book]. New York: Basic Books; 2009.Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed May 24, 2013.p.148.
19. Gil Peterson Leadership Requires Flexibility,http://www.churchcentral.com/blog/5997/Leadership-Requires.
20. Thomas J. Neff and James M. Citrin, You're in Charge – Now What?, (New York: Esaress Holding, Ltd., 2005), pp. 233 – 234
21. د. محمد الخالدي "لا يصنعُ القادةَ العظامَ مثلُ الإخفاق"، صحيفة اليوم الالكترونية، الاثنين 02 صفر 1436 هـ الموافق 24 نوفمبر 2014 العدد 15137. و Thomas J. Neff and James M. Citrin, 7 You're in Charge – Now What?, (New York: Esaress Holding, Ltd., 2005), pp. 233 – 234..
22. سورة الاعراف، الاية: 157.
23. سورة يس، الاية: 20
24. سورة الأعراف، الاية:127.
25. سورة غافر، الاية: 25.
26.) سورة الشعراء، الاية: 34.
27. سورة آل عمران، الاية: 167.
28. سورة هود، الاية:91.
29. سورة فصلت، الاية: 17
30. سورة ال عمران، الاية: 165.
31. سورة المائدة، الاية: 112.
32. . سورة يونس، الاية: 15.

33. . سورة الاسراء، الاية:90-93.
34. سورة المائدة، الاية: 2.
35. سورة الأنفال، الاية: 46
36. Karen Burns, 12 Things We'd Tell Our Bosses if We, . http://finance.yahoo.com/news/12-Things-Wed-Tell-Our-Bosses-usnews-1082890159.html?x=0. and Leadership and Policy in Schools, 2003 6Vol 2, No 2, pp., 141-15.
37. عدنان فرزات، وظائف عربية بلا مؤهلات، صحيفة العرب اليوم، العدد 5314 الأربعاء 9 ربيع الأول 1433 هـ - الموافق 1 شباط 2012م.و Heather R. Huhman, How to Avoid 7 Common On-the-Job Mistakes, http://finance.yahoo.com/news/How-to-Avoid-7-Common-usnews-2213515457.html?x=0
38. سورة نوح، الاية: 7.
39. سورة البقرة، الاية: 206.
40. سورة الاعراف، الاية: 127.
41. سورة المائدة، الاية: 24.
42. سورة المائدة، الاية: 24.
43. سورة هود، الاية: 97.
44. Christine Clements, John B. Washbush, The two faces of leadership: considering the dark side of leader-follower dynamics, http://www.healthcarequities.com/pages/managment/2facesleader.html.
45. سورة الزخرف، الاية: 54.
46. Obolensky N. *Complex Adaptive Leadership : Embracing Paradox And Uncertainty* [e-book]. Farnham, Surrey: Gower; 2010. Available from: eBook Academic Collection Trial, Ipswich, MA. Accessed June 18, 2013.p.20.& Hopen D. The Changing Role and Practices of Successful Leaders. *Journal For Quality & Participation* [serial online]. April 2010;33(1):p.4-5..& Pless N, Maak T, Waldman D. Different Approaches Toward Doing the Right Thing: Mapping the Responsibility Orientations of Leaders. *Academy Of Management Perspectives* [serial online]. November 2012;26(4):51-65. Available from: Business Source Complete, Ipswich, MA. Accessed January 31, 2013 &

Tracy, B... *How the Best Leaders Lead : Proven Secrets to Getting the Most Out of Yourself and Others*. .American Management Association(2010)pp.3-5

47. سورة ابراهيم، الاية: 13.
48. سورة المائدة الاية :70.

مصادر الفصل الحادي عشر: نهوض القيادة من الانتكاس

1. غانم فنجان موسى، وفاطمة فالح احمد، اخلاقيـات التفـاوض في المنهج الاسلامي، (الاردن، اربد، مؤسسة الكندي للنشر والتوزيــع، 2008)، ص: 346.

.2 Robert A. Hall, Ten Responsibilities of Leadership, http://www.asaecenter.org/Resources/whitepaperdetail.cfm?ItemNumber=24226

.3 D. Michael Abrashoff, Get Your Ship Together, .(N.Y. :Penguin Group, 2004), p. 2

4. Brene Brown, Rising Strong, (New York: Spiegel and .Grau, 2015), pp. 185 – 214

5. سورة الانفال، الاية: 61.

6. سورة آل عمران، الاية: 159.

7. سورة التوبة، الاية: 6.

8. سورة طه، الاية: 48.

9. Pless N, Maak T, Waldman D. Different Approaches Toward Doing the Right Thing: Mapping the Responsibility Orientations of Leaders. *Academy Of Management Perspectives* [serial online]. November 2012;26(4):51-65. Available from: Business Source Complete, Ipswich, MA. Accessed January 31, 2013 & Mark Sanborn, You Don't Need a Title to Be a Leader, (New York: The Doubleday Broadway Publishing Group Inc., 2006), p98 & Jessica Dilullo Herrin, Find Your .Extraordinary,(N.Y.Random House.2016)p.3

.10 Phil Rosenzwing, Left Brain Right Stuff, How Leaders Make Winning Decisions, (N.Y.; Public Affairs. 2014), .p.15

.11 Vineet Nayar, Employees First Customers Second, .(Boston: Harvard Business Press, 2010), p. 4

12. What Should You Do if You Encounter Bad Leadership? http://en.wikibooks.org/wiki/Managing_Groups_and_Teams/Poor_Leadership

مصادر الفصل الثاني عشر: حالات واقعية عن انتكاس القيادة

1. سورة هود، الايات:96-99.
2. د. ناجح إبراهيم ،عبد الناصر في ذكراه، صحيفة الوطن المصرية http://www.elwatannews.com/news/details/1465424 بتاريخ 10/3/ 2016.
3. https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%B1%D9%8A%D8%AA%D8%B4%D8%A7%D8%B1%D8%AF_%D9%86%D9%8A%D9%83%D8%B3%D9%88%D9%86.
4. Jim Nightingal, Think Smart Act Smart- Avoiding the Business Mistakes That Evan Intelligent People Make,(N.Y.; John Wiley,2008)pp.137-142.
5. http://search.yahoo.com/search?p=moshe+katsav .
6. غانم فنجان موسى & وفاطمة فالح احمد، تاثيرات التابعين في القيادة، السويد، فكخو، فيشون ميديا، 2012، ص: 229.
7. مايكل وايتنغ، معمر القذافي.. الأخ قائد الثورة قاهر الجماهير حب حتى الموت، صحيفة المجلة، الثلاثاء، 29 مارس، 2011.
8. عمرو حسني، أشهر 10 جمل قالها "معمر القذافي"، صحيفة الوطن، بتاريخ 20/ 10/ 2014.
9. عماد الدين اديب، النموذج الكوري الشمالي، صحيفة الوطن المصرية، الجمعة.2016 10:18
10. محمد إبراهيم الدسوقي، مخزون الثقة، صحيفة الاهرام المصرية ، الأثنين 10 من ذو الحجة 1437 هـ 12 سبتمبر 2016 السنة 141 العدد 47397.
11. Douglas A. McIntyre, Michael B. Sauter, Samuel Stebbins, Thomas C. Frohlich and Evan Comen for 24/7 Wall St. Falling from power: 50 failures, flops and figureheads, msn.com/en-us/money/savingandinvesting/falling-from-power-50-failures-flops-and-figureheads/ss-BBw6zW3?ocid=spartandhp#image=1
12. Op.cit.
13. Op.cit .
14. https://en.wikipedia.org/wiki/Sepp_Blatter. & Sepp Blatter: End of era for Fifa boss, http://www.bbc.com/news/world-europe-32985553.

.15 Douglas A. McIntyre, Michael B. Sauter, Samuel Stebbins, Thomas C. Frohlich and Evan Comen for 24/7 Wall St. Falling from power: 50 failures, flops .and figureheads, Op.cit

.16 Douglas A. McIntyre, Michael B. Sauter, Samuel Stebbins, Thomas C. Frohlich and Evan Comen for 24/7 Wall St. Falling from power: 50 failures, flops .and figureheads, Op.cit

.17 Douglas A. McIntyre, Michael B. Sauter, Samuel Stebbins, Thomas C. Frohlich and Evan Comen for 24/7 Wall St. Falling from power: 50 failures, flops .and figureheads, Op.cit

.18 Douglas A. McIntyre, Michael B. Sauter, Samuel Stebbins, Thomas C. Frohlich and Evan Comen for 24/7 Wall St. Falling from power: 50 failures, flops .and figureheads, Op.cit

.19 Douglas A. McIntyre, Michael B. Sauter, Samuel Stebbins, Thomas C. Frohlich and Evan Comen for 24/7 Wall St. Falling from power: 50 failures, flops .and figureheads, Op.cit

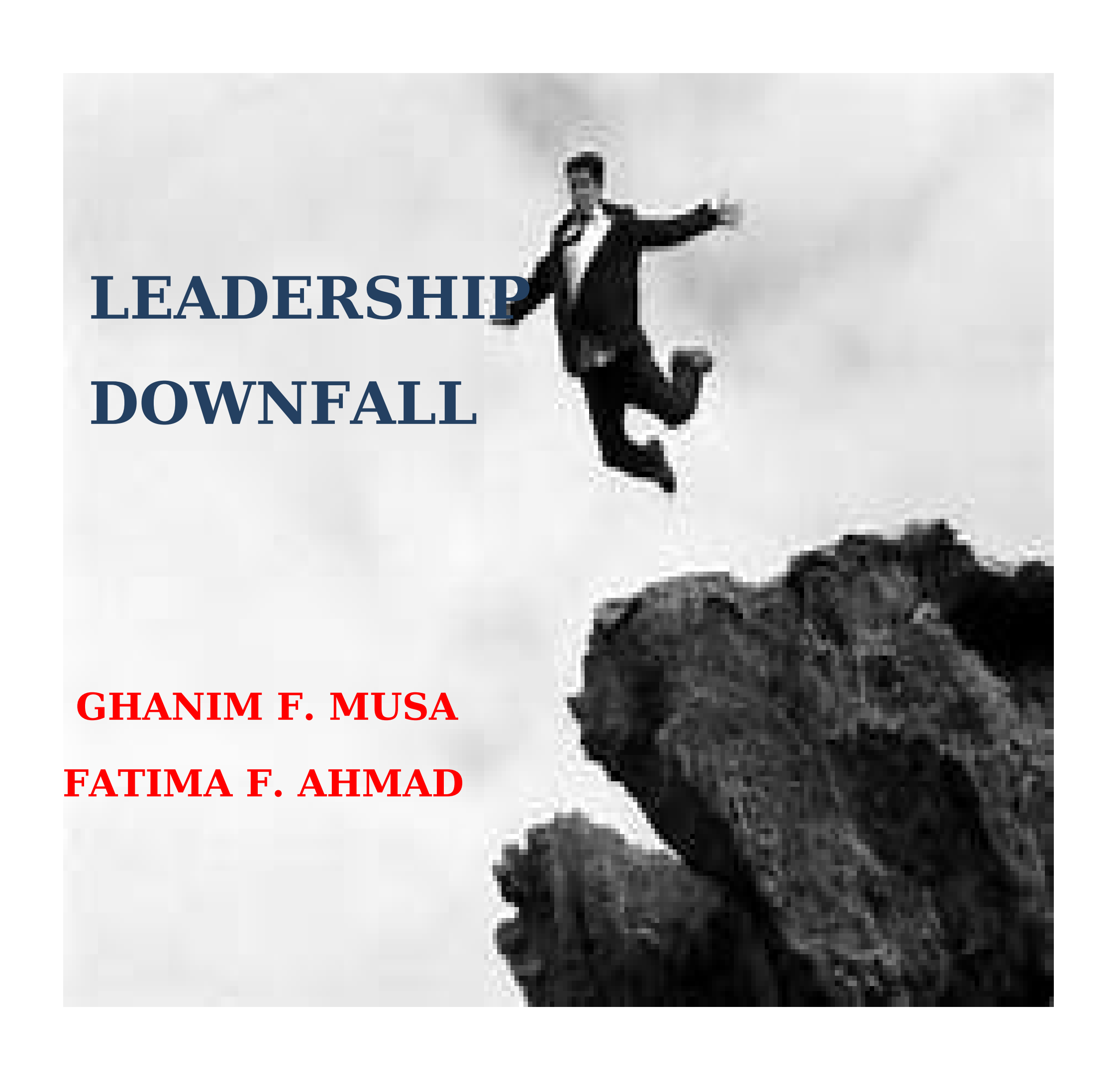
.20 Douglas A. McIntyre, Michael B. Sauter, Samuel Stebbins, Thomas C. Frohlich and Evan Comen for 24/7 Wall St. Falling from power: 50 failures, flops .and figureheads, Op.cit

.21 Douglas A. McIntyre, Michael B. Sauter, Samuel Stebbins, Thomas C. Frohlich and Evan Comen for 24/7 Wall St. Falling from power: 50 failures, flops and figureheads, Op.cit

.22 http://www.france24.com/ar/20160831

.23 The Islamic Post, October Volume II 2016

.24 Douglas A. McIntyre, Michael B. Sauter, Samuel Stebbins, Thomas C. Frohlich and Evan Comen for 24/7 Wall St. Falling from power: 50 failures, flops .and figureheads, Op.cit


LEADERSHIP
DOWNFALL
GHANIM F. MUSA
FATIMA F. AHMAD